Игорь Кузнецов

Деловое общение

Учебное пособие

Рецензенты:
Кунцевич К.Н., доктор социологических наук, профессор
Кыштымов А.Л., кандидат исторических наук, доцент

Деловое общение : Учебное пособие **/** Автор-сост. И.Н.Кузнецов. М., 2007. --378 с.

Рассматриваются теоретические и прикладные вопросы делового общения. Раскрывается их природа, сущность и основные принципы; анализируются психологические, этические, риторические правила делового общения. Особое внимание уделено рассмотрению проблем международного общения.

На основе анализа и обобщения широкого круга российских и зарубежных источников излагаются основные теоретические положения, предлагаются практические рекомендации и советы, позволяющие более эффективно решать проблемы в области делового общения.

Для студентов вузов изучающих курсы «Менеджмент», «Корпоративная культура», «Риторика», «Этика деловых отношений», «Деловое общение». Рекомендуется также всем , кто интересуется проблемами делового общения.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Нет ничего проще, а вместе с тем и сложнее, чем человеческое общение. В нем — источник наших радостей и огорчений, надежд и успехов. Человек никогда не бывает один. Даже общение с машиной по сути дела — опосредованное общение с ее создателями. Нет профессии, которая не требовала бы общения.

Жизнь делового человека связана с общением непосредственно. По данным американского специалиста Фрэнка Снелла, представитель делового мира за день произносит 30 тысяч слов. И, конечно, не для самого себя. Без речи невозможны деловые контакты: переговоры, беседы, выступления на совещаниях и презентациях. Вы хотите, чтобы они были успешными? Значит, вы поступили правильно, открыв эту книгу. Перед вами пособие, в котором рассматриваются различные аспекты делового общения.

Что представляет собой человек в процессе общения? Могут ли люди жить и находиться вместе? Действительно ли они только то и делают, что колют друг друга, подобно обнимающимся дикобразам, как считал Артур Шопенгауэр, и истребляют сами себя, обмениваясь в общении выдыхаемым азотом, как это серьезно и озабоченно утверждал П.Я. Чаадаев? Или, как считал Д. Лихачев, общаясь, люди создают друг друга? Кто же он, человек? Демон или ангел, триумф и венец или закат и трагедия природы?

Вопросы эти звучат не одно столетие, ответить на них пытаются многие энтузиасты, а дело если и движется, то по кругу. Не зря психологи утверждают, что процесс общения наиболее сложный из всех, и человеку часто довольно трудно определиться со своим поведением в различных ситуациях.

Общение можно рассматривать в разных аспектах. Первый и важнейший аспект — человек в мире коммуникаций, в процессе обмена информацией. Вопросы, связанные с этим, касаются теории и практики коммуникации, социальных институтов коммуникации, особенностей коммуникации в социальной деятельности.

Другой аспект общения — его структура, виды, типы. И здесь необходимо различать переговоры и беседу, полемику и спор, конфликт и разные виды обсуждений. Все они имеют свою "драматургию" и свои сюжеты.

В общении обычно преследуются определенные цели, поэтому надо различать стратегию и тактику достижения целей. Это выводит нас на стиль делового общения, его принципы и правила.

Общение сегодня — это часто и разрешение конфликта,

поэтому ему необходимо понимать природу конфликтов и знать способы их разрешения.

Деловое общение — это и обмен эмоциями, и взаимодействие, психологический контакт. Поэтому его необходимо рассматривать с точки зрения социокоммуникативной совместимости и с учетом достижений практической психологии.

Сложность феномена общения, его многофакторность и многообразие подходов к нему порождает множество теоретических представлений о нем. Поэтому своей главной задачей данной работы является не обозрение всех теоретических исследований феномена общения, а прежде всего оказание практической помощи деловым людям, т. е. передачу им того практического опыта делового общения, который накопило цивилизованное общество.

Чтобы добиться успеха в общении с деловым партнером, нужно понять, в чем состоят его интересы, и это можно сделать, даже если партнер пытается их скрыть. Если же партнер груб или стремится давить на вас иными способами, его можно остановить. Иногда ваш коллега выражается так неясно, что создается впечатление, будто он что-то скрывает.

На первый взгляд кажется, что общение нельзя отнести к сложному и тем более слабо изученному процессу коммуникации. Все мы без особых затруднений общаемся между собой, влияем друг на друга, с детства владеем речевой деятельностью как главным средством общения. И тем не менее многоплановый характер общения, включающий многообразие функций и сторон, вербальную и невербальную коммуникацию, является серьезным предметом научных исследований ученых разных направлений.

Для деловых людей искусство общения является важной профессиональной чертой, ибо главным средством реализации задач выступает коммуникация. И, следовательно, от уровня развития у них коммуникативных способностей во многом зависит эффективность их труда. В современных условиях, когда демократизация пронизывает все стороны нашей жизни, требования к деловому общению возрастают. Деловое общение, как объясняет С.И. Ожегов, - это «общение, относящееся к общественной, служебной деятельности, к работе».

Пришло время отказаться от авторитарного общения. Авторитарное общение, как известно, легче, чем демократическое, ибо основано на слепом подчинении и не требует особых доказательств по принятию управленческого воздействия. Такой тип общения своими корнями уходит в административно-командную систему,

и сейчас он стал серьезным тормозом в экономическом и политическом развитии . Демократическое общение труднее и сложнее, так как предполагает реализацию установок через приятие реципиентами целей коммуникации.

В данном пособии, основываясь на анализе литературных источников предпринята попытка раскрыть структуру и функции делового общения, показать пути повышения его эффективности. Данное пособие имеет своей целью не только повысить культуру общения, но и познакомить читателей с приемами делового общения, определяющими эффективность коммуникативной деятельности.

Обо всем этом и о многом другом рассказывается в книге. Она появилась в ответ на потребность начинающих деловых людей — в практическом руководстве. Во многих странах мира курсы «Речь», «Деловое общение», «Корпоративная культура» входят в учебные программы университетов и колледжей. У нас же эти предметы только-только пробивают себе дорогу, хотя для делового человека низкая культура делового общения должна бы считаться таким же неприличием, как не уметь читать и писать.

1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

1.1. Общение как процесс

Общение — сложный, многогранный процесс. Этот процесс может выступать в одно и то же время и как процесс взаимодействия людей, и как информационный процесс, и как отношение людей друг к другу, и как процесс их взаимного влияния друг на друга, и как процесс их взаимного переживания и взаимного понимания друг друга. Данное определение подчеркивает системность общения, его многофункциональность и деятельностную природу.

Общение — это взаимодействие двух или более людей, направленное на согласование и объединение их усилий с целью налаживания отношений и достижения общего результата.

Общение — многоплановый процесс развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной жизнедеятельности.

В едином процессе общения выделяют три стороны:

- коммуникативную (обмен информацией);
- интерактивную (взаимодействие общающихся);
- перцептивную (восприятие).

Рассматриваемое в единстве этих трех сторон общение выступает как способ организации совместной деятельности и взаимоотношений включенных в нее людей.

Подлинное общение — это взаимодействие по меньшей мере двух личностей, такое "субъект-субъектное их взаимодействие", в котором непреложна ценность другого человека и того высокого к нему отношения, о каком в свое время очень определенно сказал С.Л. Рубинштейн, призывая "любить человека не за тот или иной поступок..., а за него самого, за его подлинную сущность, а не за его заслуги".

Во множестве определений общения обычно выделяют:

- общение как вид самостоятельной человеческой деятельности;
- общение как атрибут других видов человеческой деятельности;
- общение как взаимодействие субъектов.

В процессе общения формируются более или менее устойчивая система целей. Анализируя мотивацию профессиональных государственных служащих в рамках формальной структуры управленческой организации, французский социолог Б. Гурней выделил четыре типа личных целей:

1) стремление к личной безопасности (бюрократическая система обеспечивает "весьма благоприятное сочетание независимости и безопасности... в процессе социальной деятельности");

2) стремление к повышению жизненного уровня (удовлетворение работников своей заработной платой зависит не только от абсолютной величины вознаграждения, но и от соотносительной величины зарплаты их коллег, других сотрудников организации);

3) стремление к власти (т.е. стремление расширить круг своих полномочий, достичь автономии, продвинуться вверх по служебной лестницы, избавиться от бремени иерархического контроля и т. п.);

4) стремление повысить свой престиж (что нередко сочетается со стремлением укрепить престиж занимаемой должности и престиж самой организации).

Можно считать также, что общение выполняет многообразные функции, главные из которых:

- организация совместной деятельности;
- формирование и развитие межличностных отношений;
- познание людьми друг друга.

Все это невозможно осуществить, не владея коммуникативной техникой, степень владения которой составляет едва ли не главный критерий профессиональной пригодности работника. Его профессиональный портрет с учетом владения этой техникой называют коммуникативной профессиограммой.

Иными словами, сотрудник организации, как профессионал, должен уметь:

- формулировать цели и задачи общения ;
- организовать общение и управлять им;
- ставить вопросы и конкретно отвечать на них;
- владеть навыками и приемами, тактикой и стратегией общения;
- вести разговор, деловое совещание и т. п.;
- анализировать конфликты и разрешать их;
- доказывать и обосновывать, аргументировать и убеждать, достигать соглашений и решений, вести беседу, дискуссию, диалог, спор, переговоры.

Умение говорить и быть понятым правильно, слышать и понимать, ненавязчиво убеждать, создавать доверительные отношения, не заигрывая с партнером по общению, искренне сочувствовать ему — все это элементы коммуникативной профессиограммы.

Структура общения

В структуре делового общения выделяют три стороны — коммуникативную, интерактивную и перцептивную. Это выделение имеет не только теоретико-познавательное значение, но и практический смысл. Так, сразу же стоит предостеречь от преувеличения значимости какой-либо одной из этих сторон и от недооценки ее. К примеру, очень часто недооценивается перцептивная форма общения, но без понимания выразительного языка взглядов и жестов, без развитого умения владеть им общение неизбежно будет малоэффективным.

Коммуникативная сторона общения — это обмен информацией и ее понимание, причем средства коммуникации подразделяют на:

- речевые;
- невербальные (жесты, мимика, пантомимика);
- паралингвистические (качество голоса, его тональность, диапазон);
- экстралингвистические (паузы, смех, плач, темп речи);
- пространственно-временные (дистанция, время).

Интерактивная сторона общения — взаимодействие партнеров, в котором различают:

- сотрудничество,
- противоборство,
- уклонение от взаимодействия, и т. д.

Рассмотрим эти формы общения, условно приняв, что взаимодействуют двое.

Сотрудничество — это такая форма общения, когда оба партнера по взаимодействию содействуют друг другу, активно способствуют достижению индивидуальных и общих целей совместной деятельности.

Противоборство — такая форма общения, когда партнеры противодействуют друг другу и препятствуют достижению индивидуальных целей.

Уклонение от взаимодействия — партнеры стараются избегать активного сотрудничества.

Однонаправленное содействие — один из партнеров способствует достижению целей другого, а второй уклоняется от сотрудничества.

Контрастное взаимодействие — один из партнеров старается содействовать другому, который, однако, активно противодействует ему.

Компромиссное взаимодействие — оба партнера отчасти

содействуют, отчасти противодействуют друг другу.

Перцептивная сторона общения — это восприятие одним партнером по общению другого. Оно зависит от личностных качеств воспринимающего, от его жизненного опыта, моральных установок, ситуации и т.д.

Идентификация — это уподобление себя другому, когда представление о внутреннем состоянии партнера по общению вырабатывается на основе попытки поставить себя на его место.

Стереотипизация — это восприятие партнера на основе "социального стереотипа", т. е. прежде всего как представителя определенной социальной группы.

Рефлексия — попытка одного партнера детально представить и пережить то, как его воспринимает другой.

Обратная связь — это осмысление ответных реакций партнера по общению.

Эмпатия — это эмоциональный отклик на поведение и высказывания партнера.

Механизмы и принципы общения

Общение порождает ряд социально-психологических механизмов, таких как заражение, подражание, внушение, убеждение, мода.

Заражение — это бессознательный, спонтанный переход личности в определенное психическое состояние. Он происходит вследствие психического воздействия на эту личность эмоционального заряда, чувств и страстей другой личности в условиях непосредственного контакта.

Внушение — это активное воздействие одного субъекта на другого. Внушение осуществляется в основном вербально, но адресовано не логическому мышлению, а эмоциональному миру человека и рассчитано на его готовность получить соответствующую установку.

Поэтому главными условиями эффективности внушения считают:

- авторитетность источника информации;
- доверие к нему;
- отсутствие сопротивления внушающему воздействию.

Убеждение — это и процесс, и результат целенаправленного воздействия, оказываемого с целью трансформировать некоторые сообщения одного человека в систему воззрений другого. Убеждение — это также развертывание системы рациональных аргументов, ориентированных на критически настроенную личность.

Важнейшим условием эффективности убеждающего

воздействия считается заинтересованность личности, которой адресовано воздействие, в чем-либо. Это чаще всего стремление ее осмыслить некие события или факты. Кроме того, содержание и форма убеждения должны соответствовать уровню развития личности, ее индивидуальности.

Подражание — это воспроизводство одним человеком определенных образцов поведения, манеры говорить и т.п. другого человека. Подражание также и процесс, и результат.

Самое массовое проявление подражания — следование моде, и особенно некритическое молодежное копирование манеры одеваться, говорить и держать себя наподобие всевозможных кумиров (хиппи, панки и т. п.).

Современная наука выделяет следующие основные этико-психологические принципы делового общения:

1.Принцип создания условий для выявления творческого потенциала и профессиональных знаний личности.

2. Принцип полномочий и ответственности. Каждый должен четко знать свои обязанности и права. Так, руководитель обязан строго определить социальный, служебный и персональный статусы своих сотрудников.

Служебный статус — это регламентация служебных прав и обязанностей социального работника, а также оценка личностно-деловых его качеств, в соответствии с которыми должны использоваться его квалификация и опыт.

Персональный статус — это мера удовлетворенности социального работника своими отношениями с коллективом.

3.Принцип поощрения и наказания. Известно, что всякий человек стремится к самоутверждению, к признанию его в профессиональной среде. Поэтому руководитель должен уметь видеть не только наиболее активных и добросовестных работников, но и отмечать все, даже скромные, успехи. Новизна и "штучность" поощрения — мощные стимулы развития творческой активности сотрудников.

Коммуникативная сторона общения предполагает обмен информацией, увязанной с конкретным поведением собеседников. Особую роль для каждого участника общения играет значимость информации при условии, что она не просто принята, но понята и осмыслена. Коммуникативное влияние как результат обмена информацией возможно тогда, когда участники общения обладают единой системой кодирования.

Но, даже зная значения одних и тех же слов, люди не всегда

понимают их одинаково в силу социальных, политических, возрастных особенностей. В результате несоблюдения вышеупомянутых нюансов возникают коммуникативные барьеры (барьеры общения), которые служат причиной непонимания собеседников и, как следствие, могут создавать предпосылки их конфликтного поведения.

Барьеры общения имеют социальный или психологический характер. Социальные барьеры создаются из-за отсутствия единого понимания ситуации общения, вызванной глубинными различиями, существующими между партнерами (социальными, политическими, религиозными, профессиональными и пр.).

Барьеры психологического характера возникают вследствие индивидуальных психологических особенностей общающихся или в силу сложившихся между ними психологических отношений.

Выделяют три формы барьеров общения:

1) барьеры непонимания:

- фонетический барьер (невыразительная быстрая или медленная речь, речь-скороговорка, речь с большим количеством звуков-паразитов);
- стилистический барьер (несоответствие стиля речи коммутатора и ситуации общения или стиля общения и актуального психологического состояния партнера по общению);
- семантический барьер (различие в системах значений слов);
- логический барьер (сложная и непонятная или неправильная логика рассуждений, доказательств);

2) барьеры социально-культурного различия (социальные, политические, религиозные и профессиональные различия, приводящие к разной интерпретации понятий, употребляемых в процессе общения);

3) барьеры отношений (неприязнь, недоверие к коммуникатору, которое распространяется на передаваемую им информацию).

Любая поступающая к человеку информация несет на себе тот или иной элемент воздействия на его поведение, мнение и желание, с целью их частичного или полного изменения. Не всякий человек хочет этих изменений, так как они могут нарушить его представление о себе, образ мыслей, отношения с другими людьми, душевное спокойствие.

Соответственно, человек может противиться получению нежелательной для него информации, защищаясь как от источника коммуникации, так от самого сообщения. Защита от информации

может проявляться в виде «избегания» (индивид уклоняется от контактов с определенными людьми, не слушает собеседника в процессе разговора, использует любой предлог для его прекращения) или своеобразного «непонимания» самого сообщения (так реагирует, например, заядлый курильщик на информацию о вреде курения).

Интерактивная сторона общения заключается в организации взаимодействия между индивидами, т. е. в обмене не только знаниями и идеями, но и действиями. Общение почти всегда предполагает некоторый результат — изменение поведения и деятельности других людей. Здесь общение проявляется как межличностное взаимодействие, т. е. совокупность связей и взаимовлияний, складывающихся благодаря совместной деятельности людей.

Человек вступает во взаимодействие с другими людьми, руководствуясь следующими мотивами:

- максимизация общего выигрыша (мотив кооперации);
- максимизация собственного выигрыша (индивидуализм);
- максимизация относительного выигрыша (конкуренция);
- максимизация выигрыша другого (альтруизм);
- минимизация выигрыша другого (агрессия);
- минимизация различий в выигрышах (равенство).

В зависимости от мотивов участников взаимодействие может происходить в форме сотрудничества (кооперации) или соперничества (конкуренции).

Совместная деятельность и общение протекают в условиях социального контроля на основе норм — принятых в обществе образцов поведения, регламентирующих взаимодействие и взаимоотношения людей.

Диапазон социальных норм чрезвычайно широк: от образцов поведения, отвечающего требованиям трудовой дисциплины, до правил вежливости. Ориентируясь на нормы, человек соотносит формы своего поведения с эталонами, отбирает нужные и, таким образом, исполняет определенные роли во взаимодействии с другими людьми.

При интерактивном взаимодействии партнеров различают: сотрудничество; противоборство; уклонение от взаимодействия; однонаправленное содействие; контрастное взаимодействие; компромиссное взаимодействие.

• *Сотрудничество* — общение, при котором оба партнера по взаимодействию содействуют друг другу, активно способствуя достижению индивидуальных и общих целей совместной

деятельности;

• *Противоборство* — общение, при котором партнеры противодействуют друг другу и препятствуют достижению индивидуальных целей;

• *Уклонение от взаимодействия* — партнеры стараются избегать активного сотрудничества;

• *Однонаправленное содействие* — один из партнеров способствует достижению целей другого, а второй уклоняется от сотрудничества;

• *Контрастное взаимодействие* — один из партнеров старается содействовать другому, который, однако, активно противодействует ему;

• *Компромиссное взаимодействие* — оба партнера отчасти содействуют, отчасти противодействуют друг другу.

Интерактивная сторона общения по своей сущности — это психологическое воздействие, проникновение одной личности (или группы лиц) в психику другой личности (или группы лиц).

Целью или результатом этого проникновения является изменение индивидуальных или групповых психических явлений (взглядов, отношений, мотивов, установок, состояния).

Однако на пути подобных воздействий от противоречащих им стоит психологическая защита — своеобразный фильтр, отделяющий желательные воздействия, соответствующие потребностям, убеждениям и ценностным ориентациям личности или группы и требованиям их социального окружения, от нежелательных.

Перцептивная сторона общения означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установления на этой почве взаимопонимания. В процессе восприятия формируется представление о намерениях, мыслях, способностях, установках, культуре.

В этот процесс включены как минимум два человека, и каждый сопоставляет себя с другим, принимая в расчет не только потребности, мотивы и установки другого, но и то, как этот другой понимает собственные потребности, мотивы и установки.

Человек осознает себя через другого посредством определенных механизмов перцепции, к которым относятся:

1) познание и понимание людьми друг друга (идентификация, стереотипизация, эмпатия, аттракция);

2) познание самого себя в процессе общения (рефлексия);

3) прогнозирование поведения партнера по общению (каузальная атрибуция).

Идентификация — это способ познания другого человека, при котором предположение о его внутреннем состоянии строится на основе попыток поставить себя на место партнера по общению.

Стереотипизация — это восприятие партнера на основе некоего стереотипа, т. е. прежде всего как представителя определенной социальной группы.

Эмпатия — это эмоциональное сопереживание другому человеку. Она основана на умении правильно представить себе, что происходит в душе другого человека, что он переживает, как оценивает окружающий мир.

Аттракция (привлечение) — форма познания другого человека, основанная на формировании устойчивого позитивного чувства к нему. В данном случае понимание партнера по общению возникает благодаря формированию привязанности к нему, дружескому или более глубокому интимно-личностному отношению.

Рефлексия — это механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять, как он воспринимается партнером по общению.

Каузальная атрибуция — механизм интерпретации поступков и чувств другого человека (стремление к выяснению причин поведения субъекта).

Исследования показывают, что у каждого человека есть свои излюбленные схемы причинности, т. е. привычные объяснения чужого поведения:

1) люди с личностной атрибуцией склонны находить виновника случившегося, приписывать причины происшедшего конкретному человеку;

2) в случае пристрастия к обстоятельственной атрибуции люди склонны, прежде всего, винить обстоятельства, не утруждая себя поисками конкретного виновника;

3) при стимульной атрибуции человек видит причину случившегося в предмете, на который было направлено действие, или в самом пострадавшем.

При изучении процесса каузальной атрибуции выявлен ряд закономерностей. Например, причину успеха люди чаще всего приписывают себе, а неудачу — обстоятельствам. Характер приписывания зависит также и от меры участия человека в обсуждаемом событии.

Оценка будет различна в случаях, если человек был участником (соучастником) события или наблюдателем. Общая закономерность состоит в том, что по мере роста значимости люди склонны искать

причину случившегося в осознанных действиях личности.

Люди оценивают друг друга обычно исходя из собственных представлений о красоте, уровня своего интеллекта и нравственной воспитанности. Люди с невысоким уровнем интеллекта склонны судить об окружающих, пользуясь осознанными оценками «хороший — плохой», люди с более высоким уровнем интеллекта воспринимают партнера по общению, анализируя и оценивая его разнообразные личностные качества — как положительные, так и отрицательные.

На восприятие людьми друг друга влияет и ряд психологических эффектов, в частности, эффект ореола и эффект стереотипизации.

Эффект ореола проявляется в том, что информация, получаемая о каком-либо человеке, накладывается на созданный ранее образ. Этот образ исполняет роль ореола, мешающего видеть действительные черты партнера по взаимодействию.

Эффект стереотипизации означает классификацию форм поведения и интерпретацию их причин путем отнесения к уже известным (или кажущимся известными) явлениям, т. е. социальным стереотипам. Стереотипы формируются на основе дефицита информации и опыта, а сохраняются в результате нетворческого подхода к изменяющейся действительности. Они могут иметь истинный смысл, быть ошибочными или частично отражать объективную действительность.

Поведение индивида может меняться в процессе общения. Сообщая что-то другому человеку, приказывая или обращаясь с просьбой или вопросом, взаимодействуя с ним, индивид все время получает необходимую информацию об эффективности своего обращения. Сигналы, получаемые при восприятии поведения собеседника, становятся основанием для коррекции последующих действий и высказываний.

Восприятие — процесс контролируемый, его можно изменять при помощи волевых усилий. В общении участвуют как минимум два человека, и каждый из них может активно влиять на восприятие партнера.

Управление восприятием партнера происходит с помощью привлечения внимания к тем особенностям своего внешнего облика, поведения или представления о ситуации, которые «запускают» соответствующие механизмы социального восприятия, т. с. самоподачи. Самоподача объективно присутствует в любом общении, хочет того человек или нет. Это значит, что она в любой ситуации может послужить источником ошибок при восприятии другого

человека.

Таким образом, общение представляет собой сложный многосторонний процесс, эффективность которого обеспечивается умением сторон предвидеть и преодолевать барьеры непонимания, прогнозировать поведение партнеров.

Коммуникативная культура в деловом общении

Коммуникативная культура — это знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей и собственно взаимодействия в деловой сфере, позволяющие устанавливать психологический контакт с деловыми партнерами, добиваться точного восприятия и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение деловых партнеров, направлять поведение деловых партнеров к желательному результату.

В основе коммуникативной культуры лежат общепринятые нравственные требования к общению, неразрывно связанные с признанием неповторимости, ценности каждой личности: вежливость, корректность, тактичность, скромность, точность, предупредительность.

Вежливость — это выражение уважительного отношения к другим людям, их достоинству, проявляющееся в приветствиях и пожеланиях, в интонации голоса, мимике и жестах. Антипод вежливости — грубость. Грубые взаимоотношения являются не только показателем низкой культуры, но и экономической категорией. Подсчитано, что в результате грубого обхождения работники теряют в производительности труда в среднем около 17%.

Корректность — умение держать себя в рамках приличия в любых ситуациях, прежде всего, конфликтных. Особенно важно корректное поведение в спорах, в ходе которых осуществляется поиск истины, появляются новые конструктивные идеи, проверяются мнения и убеждения. Однако если спор сопровождается выпадами против оппонентов, он превращается в обычную свару.

Тактичность также является одной из важных составляющих коммуникативной культуры. Чувство такта — это прежде всего чувство меры, чувство границ в общении, превышение которых может обидеть человека, поставить его в неловкое положение. Бестактными могут быть замечания по поводу внешнего вида или поступка, сочувствие, выраженное в присутствии других по поводу интимной стороны жизни человека и т. д.

Скромность в общении означает сдержанность в оценках, уважение вкусов, привязанностей других людей. Антиподами скром-

ности являются высокомерие, развязность, позерство.

Точность также имеет большое значение для успеха деловых отношений. Без точного выполнения данных обещаний и взятых обязательств в любой форме жизнедеятельности дела вести трудно. Неточность нередко граничит с аморальным поведением — обманом, ложью.

Предупредительность — это стремление первым оказать любезность, избавить другого человека от неудобств и неприятностей.

Высокий уровень коммуникативной культуры определяется наличием у субъекта общения следующих личностных качеств:

- эмпатия — умение видеть мир глазами других, понимать его так же, как они;
- доброжелательность — уважение, симпатия, умение понимать людей, не одобряя их поступки, готовность поддерживать других;
- аутентичность — способность быть самим собой в контактах с другими людьми;
- конкретность — умение говорить о своих конкретных переживаниях, мнениях, действиях, готовность отвечать однозначно на вопросы;
- инициативность — способность «идти вперед», устанавливать контакты, готовность браться за какие-то дела в ситуации, требующей активного вмешательства, а не просто ждать, когда другие начнут что-то делать;
- непосредственность — умение говорить и действовать напрямую;
- открытость — готовность открывать другим свой внутренний мир и твердая убежденность в том, что это способствует установлению здоровых и прочных отношений с окружающими, искренность;
- принятие чувства — умение выражать свои чувства и готовность принимать эмоциональную экспрессию со стороны других;
- самопознание — исследовательское отношение к собственной жизни и поведению, готовность принимать от людей любую информацию о том, как они воспринимают тебя, но при этом быть автором самооценки.

Человек начинает лучше понимать других, если познает следующие аспекты собственной личности:

- собственные потребности и ценностные ориентации, технику личной работы;
- свои перцептивные умения, т. е. способность воспринимать окружающее без субъективных искажений, без проявления стойких предубеждений в отношении тех или иных проблем, личностей,

социальных групп;

- готовность воспринимать новое во внешней среде;
- свои возможности в понимании норм и ценностей других социальных групп и других культур;
- свои чувства и психические состояния в связи с воздействием факторов внешней среды;
- свои способы персонализации внешней среды, т. с. основания и причины, по которым что-то во внешней среде рассматривается как свое, в отношении которого проявляется чувство хозяина.

Повышение уровня коммуникативной культуры должно быть, направлено на развитие следующих социально-психологических умений:

- психологически верно и ситуативно обусловлено вступать в общение;
- поддерживать общение, стимулировать активность партнера;
- психологически точно определять «точку» завершения общения;
- максимально использовать социально-психологические характеристики коммуникативной ситуации, в рамках которой разворачивается общение;
- прогнозировать реакции партнеров на собственные действия;
- психологически настраиваться на эмоциональный тон собеседника;
- овладевать и удерживать инициативу в общении;
- провоцировать «желательную реакцию» партнера по общению;
- формировать и «управлять» социально-психологическим настроением партнера по общению;
- преодолевать психологические барьеры в общении;
- снимать излишнее напряжение;
- психологически и физически «соответствовать» собеседнику;
- адекватно ситуации выбирать жесты, позы, ритм своего поведения;
- мобилизовываться на достижение поставленной коммуникативной задачи.

Не менее важными составляющими коммуникативной культуры являются знания, умения и навыки, относящиеся к речевой

деятельности, т. с. культура речи. В речевой деятельности можно выделить три стороны: содержательную, выразительную и побудительную.

Содержательная сторона речи характеризуется богатством, значительностью и, доказательностью мыслей.

Выразительность речи связана с се эмоциональной окрашенностью: речь может быть яркой, образной, энергичной или, наоборот, сухой, вялой, тусклой.

Побудительная сторона речевой деятельности состоит во влиянии се на мысли, чувства и волю слушателя. От уровня речевой культуры, охватывающей содержательную, выразительную и побудительную стороны, зависит степень восприятия речи слушателями.

К числу основных показателей культуры речи в деловом общении можно отнести:

- словарный состав (исключаются оскорбляющие слух (нецензурные), жаргонные слова, диалектизмы);
- словарный запас (чем он богаче, тем ярче, выразительнее, разнообразнее речь, тем меньше она утомляет слушателей, тем больше впечатляет, запоминается и увлекает)
- произношение (нормой современного произношения в русском языке является старомосковский диалект);
- грамматика (деловая речь требует соблюдения общих правил грамматики, а также учета некоторых специфических отличий; в частности, центральное место в деловой речи должно быть занято существительными, а не глаголами);
- стилистика (к хорошему стилю речи предъявляются такие требования, как недопустимость лишних слов, правильный порядок слов, отсутствие стандартных, избитых выражений).

Особенности развития каждой личности, уникальность ее внутреннего мира и деловой среды позволяет говорить и об уникальности индивидуальной коммуникативной культуры. Важно помнить, что коммуникативная культура поддается развитию в процессе социально-психологического обучения.

Виды делового общения

Деловое общение — это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом. Деловое общение отличается от общения в широком смысле тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения. В деловом общении невозможно прекратить взаимоотношения с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих

сторон).

Значительную часть делового общения занимает **служебное общение,**т.е. взаимодействие людей, осуществляемое в рабочее время, в стенах организации. Однако деловое общение — понятие более широкое, чем служебное, так как включает в себя взаимодействие и наемных работников, и собственников-работодателей, происходит не только в организациях, но и на различных деловых приемах, семинарах, выставках и пр.

Деловое общение можно условно разделить на **прямое** (непосредственный контакт) и **косвенное** (между партнерами существует пространственно-временная дистанция). Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное.

Различают два вида делового общения: **вербальное и невербальное.** Вербальное общение (от лат. verbalis — словесный) осуществляется с помощью слов. При невербальном общении средством передачи информации являются позы, жесты, мимика, интонации, взгляды, территориальное расположение и пр.

Деловое общение может осуществляться в различных стилях.

Выделяют три основных стиля общения:

- ритуальный стиль, в соответствии с которым главной задачей партнеров является поддержание связи с социумом, подкрепление представления о себе как о члене общества. В ритуальном общении партнер — лишь необходимый атрибут, его индивидуальные особенности несущественны, в отличие от следования роли — социальной, профессиональной, лич" ностной;

- манипулятивный стиль, при котором к партнеру относятся как к средству достижения внешних по отношению к нему целей. Огромное количество профессиональных задач предполагает именно манипулятивное общение. По сути, любое обучение, убеждение, управление всегда включает манипулятивное общение;

- гуманистический стиль, который направлен на совместное изменение представлений обоих партнеров, предполагает удовлетворение такой человеческой потребности, как потребность в понимании, сочувствии, сопереживании.

Гуманистическое общение детерминируется не столько снаружи (целью, условиями, ситуацией, стереотипами), сколько изнутри (индивидуальностью, настроением, отношением к партнеру). В данном общении больше, чем в других видах, прослеживается зависимость от индивидуальности.

Партнер воспринимается целостно, без разделения на нужные

и ненужные функции, на важные и неважные в данный момент качества. Вместе с тем существуют ситуации, когда данное общение и даже его отдельные элементы неуместны.

Кроме того, каждому человеку присущ свой индивидуальный стиль, или модель поведения и общения, который накладывает характерный отпечаток на его действия в любых ситуациях. Индивидуальный стиль общения зависит от индивидуальных особенностей и личностных черт, жизненного опыта, отношения к людям, а также от характерного для данного общества вида общения.

Деловое общение реализуется в следующих основных формах: деловая беседа; деловые переговоры; спор, дискуссия, полемика; деловое совещание; публичное выступление; телефонные разговоры; деловая переписка.

Деловая беседа — передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам. По итогам деловых бесед принятие решений, заключение сделок необязательно. Деловая беседа выполняет ряд функций, в том числе: взаимное общение работников из одной деловой сферы; совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов; контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий; стимулирование деловой активности и пр. Деловая беседа может предварять переговоры или быть элементом переговорного процесса.

Деловые переговоры — основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон. Деловые переговоры всегда имеют конкретную цель и направлены на заключение соглашений, сделок, контрактов.

Спор — столкновение мнений, разногласия по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения. Спор реализуется в форме диспута, полемики, дискуссии и пр.

Деловое совещание — способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов.

Публичное выступление — передача одним выступающим информации различного уровня широкой аудитории с соблюдением правил и принципов построения речи и ораторского искусства.

Деловая переписка — обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи текста.

Письма, исходящие из вышестоящих организации, содержат, как правило, указания, уведомления, напоминания, разъяснения, запросы. Подведомственные организации направляют вышестоящим

сообщения, запросы.

Организации обмениваются письмами, содержащими просьбы, предложения, подтверждения, извещения, сообщения и пр. Переписка как вид делового общения делится на собственно деловую и частно-официальную.

Деловое письмо — это корреспонденция, направленная от имени одной организации на имя другой. Она может быть адресована коллективу или одному человеку, выступающему в качестве юридического лица. К такой корреспонденции относятся коммерческие, дипломатические и др. письма.

Частным официальным письмом является деловое послание, которое адресуется от имени частного лица организации частному лицу. Деловая переписка сохраняет и в настоящее время ряд этических и этикетных норм и правил, которые очеловечивают се, ограничивая ее канцелярский характер.

В деловом общении, особенно во взаимодействии руководите-лей и подчиненных, используются такие методы воздействия, как поощрение, критика, наказание. Основные этические требования к **поощрениям** — их заслуженность и соразмерность качеству и эффективности трудовой деятельности.

Критика является наиболее распространенной формой выражения неудовлетворенности деятельностью подчиненных или коллег по работе. Критика должна быть объективной (т. с. вызываться негативным поступком, неумелой и недобросовестной работой) и конструктивной, вселять в работника уверенность в его способностях, мобилизовывать на лучшую работу.

Наказание может быть осуществлено в виде выговора, штрафа, понижения в должности, увольнения. Основное этическое требование к наказаниям — их неотвратимость за систематические и осознанно допускаемые недостатки.

Управление деловым общением

Управление общением **—** это многообразные формы и методы управления взаимодействием людей. В процессе делового общения благодаря установившимся контактам происходит восприятие люды каких-то сведений, настроении, распространение или пресечение слухов, поддержка или развенчание источника информации.

Вполне понятно, что все деловые люди должны владеть техникой живого контакта, как на индивидуальном, так и на коллективном уровне, а также умением обращаться со словом.

При общении происходит взаимодействие, по меньшей мере,

двух личностей, общение — вид самостоятельной человеческой деятельности, и атрибут других ее видов. Деловое общение — важнейший фактор не только становления и самосовершенствования работника, но и его духовного и физического здоровья.

Кроме того, общение — универсальный способ познания других людей, их внутреннего мира. Благодаря деловому общению сотрудник приобретает свой неповторимый набор личностно-деловых качеств.

Деловое общение выполняет многообразные функции, главными из которых являются:

- организация совместной деятельности;
- формирование и развитие межличностных отношений;
- познание людьми друг друга.

Все это невозможно осуществить без коммуникативной техники общения, степень владения которой является самым главным критерием профессиональной пригодности специалиста.

Иными словами, он должен уметь:

- формулировать цели и задачи общения;
- организовывать общение ;
- разбирать жалобы и заявления;
- владеть навыками и приемами, тактикой и стратегией общения;
- вести переговоры, управлять деловым совещанием;
- предупреждать конфликты и разрешать их;
- доказывать и обосновывать, аргументировать и убеждать, достигать согласия, вести беседу, дискуссию, диалог, спор;
- осуществлять психотерапию, снимать стресс, чувство страха у собеседника, управлять его поведением.

Существуют социально-психологические методы управления общением: заражение, внушение, подражание, убеждение, мода, принуждение.

Заражение — это бессознательное, стихийное принятие личностью определенного психологического состояния.

Внушение — это активное воздействие одного субъекта на другого. Внушение происходит при условиях авторитетности источника внушения, доверия к источнику внушения, отсутствия сопротивления внушающему воздействию.

Подражание — это воспроизводство одним человеком определенных образцов поведения, манеры говорить и т. п. другого человека. Самое массовое проявление подражания — следование

моде, и особенно неосмысленное копирование манеры одеваться, говорить и держать себя наподобие всевозможных кумиров в молодежной среде.

Убеждение — это целенаправленное воздействие, оказываемое с целью трансформировать взгляды одного человека в систему воззрений другого, является главным методом воздействия на сознательную сферу личности. Его назначение — активизация мышления личности при усвоении информации, формирование у нее убежденности.

Метод убеждения воздействует и на обыденное, и на теоретическое сознание. На уровне обыденного сознания в результате этого воздействия образуется понимание. В этом мыслительном образовании присутствуют представления о чем-то, вера в предлагаемую информацию. Все это носит упрощенно-познавательный характер. Только тогда, когда личность преодолеет горизонты обыденного понимания и поднимется до основательного содержательного познания какого-то явления, в ее сознании начнут складываться убеждения, т.е. собственная позиция.

Убеждение редко применяется как отдельный метод воздействия на людей. Оно постоянно взаимодействует с подражанием и внушением.

Отличие между этими понятиями состоит в том, что убеждение предполагает сознательное понимание людьми адресуемой им информации, а подражание и внушение рассчитаны на неосмысленное восприятие ими этой информации в силу авторитета выступающего, настроя аудитории, под давлением общественного мнения, личной ценностной ориентации.

Подобный психологический эффект воздействия можно наблюдать при прослушивании лекций, проведении массовых театральных, спортивных мероприятий. Ярким примером результативности подражания и внушения являются такие явления, как мода и слухи.

Применение метода подражания основывается на склонности людей к групповым психологическим состояниям.

Еще Аристотель говорил, что люди отличаются от других живых существ тем, что в высшей степени склонны к подражанию, и первые познания человек приобретает посредством подражания. На последнее хотелось бы обратить внимание. Подражание как сознательное или бессознательное имитирование чьих-то действий, манеры поведения и мышления, широко распространено в жизни, в том числе и деловой практике.

Более сложным является метод внушения. Это приведение путем слова или каким-то другим способом в определенное психологическое состояние(настроение, впечатление, действия) другого лица при отвлечении его волевого внимания и сосредоточения.

Отличие внушения от подражания состоит в том, что при подражании достижение цели обеспечивается наглядной выразительностью источника информации или повышенной привлекательностью исходящей от него информации. Здесь эффект образа — основа восприятия информации. А при внушении достижение цели опрееляется непосредственным эмоциональным воздействием, главный заряд которого несет слово.

Принуждение по сравнению с предыдущими методами — это наиболее насильственный метод воздействия на людей, так как предполагает стремление заставить человека вести себя вопреки его желанию и убеждениям. В основе принуждения лежит страх перед наказанием и другими нежелательными для индивида последстиями. Этически принуждение может быть оправдано в исключительных случаях, в частности, если дело доходит до нарушения правопорядка или установленных в обществе моральных норм.

В общении убеждение, внушение, подражание и принуждение применяются как взаимосвязанная система методов. Руководитель призван умело их использовать во время проведения рабочих собраний, различных публичных встреч, совещаний.

Как бы ни был профессионально подготовлен руководитель, он обязан постоянно совершенствовать свою технологию общения с людьми, как на массовом, так и на индивидуальном уровне. Найти свой стиль в общении с людьми — важное условие успеха. Назовем факторы, влияющие на выбор стиля общения.

Во-первых, состав аудитории. Здесь полезно принимать во внимание все то, что характеризует ее культурно-образовательные, национальные, возрастные, психологические и профессиональные качества. Различные аудитории предполагают специфические подходы к достижению наилучшего коммуникационного воздействия.

Во-вторых, содержание и характер материала выступления. Например, в выступлении, в котором рассматриваются актуальные вопросы профессиональной деятельности, недопустим авторитарный тон, безапеляционность высказываний. Необходимо проявлять больше доверия к людям, советоваться с ними в процессе выступления. Здесь допустим доверительный обмен мнениями, открытое желание взаимно обогатиться знаниями — надежный вариант коммуникационного общения.

В-третьих, объективная самооценка выступающего своих личностно-деловых качеств, научной компетенции в тех проблемах, с которыми он вышел к людям. Важно не переоценивать и не занижать свою научно-экономическую и практическую подготовленность. Следует самокритично оценить свои коммуникабельные качества. Выступающему следует серьезно задумываться над техникой общения, контролировать себя в процессе общения.

Существуют несколько видов делового общения: менторский — поучительный, назидательный; одухотворяющий — возвышающий людей, вселяющий в них веру в своп духовные силы и личностные качества; конфронтационный — вызывающий у людей желание возражать, не соглашаться; информационный — ориентированный на передачу слушателям определенных сведений, восстановление в их памяти каких-то знаний.

Следует стремиться всячески освободиться от **менторского общения,** остерегаться появления у руководителя ноток поучающего общения. Не должно быть позы, какого-либо проявления своего интеллектуального превосходства над людьми, игнорирования их реакций на излагаемый материал.

Современные люди сдержанно относятся к **информационному общению.** Они хотят обмена мыслями, утверждения себя в научном понимании реальных факторов, выработки собственных убеждений. Не случайно сейчас популярно **одухотворяющее общение.** В его процессе люди проникаются достоинствами интеллектуального общения. У них актуализируется потребность в совершенствовании своего духовного мира. Одухотворяющее общение — наглядный показатель высокой культуры общения.

Конфронтационное общение в ряде случаев дидактически необходимо. Бывают пассивные аудитории или аудитории, которые, как говорят, ничем не удивишь. Бывают темы выступления, которые не вызывают у людей по самым разным причинам живого интереса. Конфронтационная манера общения используется для активизации внимания людей, втягивая их в обсуждение проблемы, она наиболее предрасполагает к возникновению дискуссий, к противоборству различных точек зрения.

Выделяют следующие принципы делового общения:

-Принцип создания условий для выявления творческого потенциала и профессиональных знаний личности;

- Принцип полномочий и ответственности;
- Принцип поощрения и наказания;
- Принцип рационального использования рабочего

времени.

В литературе приведено немало принципов и приемов использования рабочего времени. Отметим лишь принцип приоритетов и принцип Парето. Суть принципа приоритетов проста: распределять дела в порядке их значимости и начинать с самого существенного. Согласно принципу итальянского экономиста В. Парето, в процессе работы за 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, а за остальные 80% лишь 20%.

1.2.Имидж как средство делового общения

Природа имиджа

При высокой конкуренции на рынке труда недостаточно быть квалифицированным специалистом — необходимо создать собственный привлекательный имидж.

Под *имиджем* понимают "сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ кого-либо или чего-либо; формирование имиджа происходит стихийно, но чаще оно является результатом работы специалистов; имидж отражает социальные ожидания определенной группы".

С.И. Ожегов определяет образ как *"вид, облик; как живое наглядное представление о ком-нибудь или о чем-нибудь; как обобщенное художественное отражение действительности, облеченное в форму конкретного индивидуального явления".*

Имидж — это набор определенных качеств, которые люди ассоциируют с индивидуальностью. Личность, как сконструироанный образ, может обладать практически любыми заданными характеристиками, соответствующими ожиданиям окружающих.

Понятие "имидж" синонимично понятию "персонификация", но оно включает не только естественные свойства личности, но и специльно наработанные, созданные. Оно объемлет как внешний облик, так и внутреннее содержание человека, его психологический тип. И кроме того, это понятие отвечает запросам времени и общества.

Когда возник имидж? Существует по крайней мере две точки зрения на этот счет. Одни ученые уверены в том, что имидж личности интересовал людей с незапамятных времен и соответствующий имидж фиксировали прозвища: Ярослав Мудрый, Карл Великий и т.д. Другие полагают, что слово "имидж" в нынешнем его понимании стали употреблять лишь с развитием телевидения. Действительно, XX век — это время создания кумиров, сознательного конструирования из людей того, что нужно публике. За каждым громким именем стоит конкретное имя его "создателя". Они создают слухи о кумирах,

окружают их поклонниками, отбирают нужный тип автомобиля, выпускают журналы о них и т.д.

Создание имиджа — дело тонкое. Можно говорить, что имидж — это произведение искусства очаровывать. Некоторым людям это даровано от природы. Но внешними данными еще надо уметь распорядиться. Проводя эксперименты, психологи не раз убеждались, что из десяти случаев по меньшей мере в восьми судят о незнакомых людях по их внешности. Поэтому для многих бизнесменов и политиков их внешний вид перестает быть только собственной заботой, и они обращаются к соответствующим специалистам.

Специалистам хорошо известны все слагаемые человеческого обаяния. Так, В.М. Шепель выделяет следующие:

1) Внешняя привлекательность;
2) Склонность к общению и лидерству;
3) Легкая адаптация к новым условиям;
4) Умение сохранить уверенность в кругу незнакомых людей;
5) Терпимость к инакомыслию;
6) Психологическая андрогиния (наличие у человека психологических качеств, присущих противоположному полу).

Исследователи политического имиджа различают следующие его составляющие:

- персональные характеристики;
- социальные характеристики;
- символические характеристики.

К персональным характеристикам относятся физические, психофизиологические особенности, характер человека, тип личности, его индивидуальный стиль принятия решений и т.д.

Многие специалисты уверены в существовании некоего качества, которое делает личность неотразимой в глазах других. Лебон назвал это качество "обаянием"; Вебер — "харизмой". По мнению Шепеля, обаяние человека складывается, во-первых, из хорошего вкуса; во-вторых, из явной его одухотворенности; в-третьих, из видимого всем благородства.

Он выделяет три блока качеств личного обаяния:

1. Природные качества:
- коммуникабельность;
- эмпатичность — способность к сопереживанию;
- рефлексивность — способность понять другого;
- красноречивость — способность воздействовать словом.

Как подтверждает практика, обладание данными способностями и постоянные упражнения в их развитии — залог

успешного создания личного привлекательного имиджа.

2. Качества, привитые образованием и воспитанием:

- нравственные ценности;
- психологическое здоровье;
- владение набором психологических умений — поддерживать беседу, произнести спич, избегать конфликтов и т.д.

3. Качества, обретенные в жизненном и профессиональном опыте.

Социальные характеристики человека определяются требоваими того общества, в которое вписан человек. Поэтому многие из них зависят от времени и места: статус, модели ролевого поведения и т. д.

Символические характеристики, напротив, весьма устойчивы, поскольку определяются прежде всего традиционной культурой.

В отечественной литературе выделяют три возможных подхода к имиджу:

1) функциональный: имиджи классифицируют по их функционированию;

2) контекстуальный: имиджи подразделяют в зависимости от контекста;

3) сопоставительный: сравнение близких имиджей.

4) При функциональном подходе различают следующие имиджи:

зеркальный — имидж, соответствующий нашему представлению о себе: мы как бы смотримся в зеркало и рассуждаем, каковы же мы. При этом мы чаще всего, особенно в молодости, видим в нем больше плюсов, чем минусов.

текущий — наш имидж на взгляд со стороны. Необходимо помнить, что непонимание и предубеждение формируют мнение о нас в не меньшей степени, чем наши реальные поступки;

желаемый — имидж, создать который себе мы стремимся.

корпоративный — имидж организации в целом, а не каких-то отдельных подразделений. Это и репутация организации, и ее успехи, и степень стабильности;

множественный — имидж, который образуется из ряда имиджей независимых структур. К хорошему единому имиджу стремятся, например, авиакомпании, использующие собственную символику, униформу и т.д.;

отрицательный — наш имидж, создаваемый оппонентом, соперником, врагом;

При контекстуальном подходе имидж классифицируется по социальному контексту, в который вписана личность(имидж

политика, имидж бизнесмена, имидж поп-звезды и т. п.).

Сопоставительный подход заключается в сравнении имиджевых характеристик, например двух лидеров. Их можно сопоставлять по степени компетентности, интеллигентности, готовности к силовому решению и т. д.

Чаще всего выделяют идеальный, первичный и вторичный имиджи.

Идеальный имидж — это усредненное представление людей о качествах желаемого лидера. Идеальный имидж никогда не может быть создан.

Первичный имидж — это представление о конкретном человеке, личности, субъекте деятельности, сформированное по результатам первичного знакомства с ним.

Вторичный имидж возникает только в процессе конкурентной борьбы. Это отражение в сознании электоратной группы компромисса между стремлением обрести лидера, образ которого зеркально повторяет идеал, и желанием избежать лидера, образ которого в наибольшей степени противоречит идеальному представлению. Вторичный имидж, сохраняя базовые черты первичного имиджа, получает новые, так называемые "поверхностные", черты, обретенные в новой обстановке.

При формировании конкурентоспособного вторичного имиджа можно руководствоваться одной из двух стратегий. В том случае, если презентация первичного имиджа прошла успешно, используется стратегия "защиты окон доступа". Здесь на первичный имидж наслаиваются черты, защищающие слабые, с возможной точки зрения соперника, элементы первичного имиджа.

Если же презентация первичного имиджа прошла неудачно, используется стратегия "размывания имиджа конкурента". В этом случае компрометируются или хотя бы ставятся под сомнение определенные элементы имиджа конкурента, а вторичный имидж формируется наложением черт, альтернативных слабым чертам имиджа соперника.

Ядро имиджа должно соответствовать ожиданиям людей.

Структуру ядра первичного имиджа образуют три "базовых элемента:

- внешняя (поведенческая) направленность личности;
- внутренняя ориентация личности;
- иерархия временных "Я" личности.

Внешняя направленность личности бывает трех типов: направленность на конкретные результаты в сфере предметной

деятельности; направленность на общение; направленность на завоевание авторитета (власти).

Внутренняя ориентация личности опирается на доминирующие способности, посредством которых конкретный человек достигает поставленных целей. Одни люди достигают целей преимущественно благодаря интеллектуальным, другие —благодаря эмоциональным, третьи— благодаря волевым способностям.

Иерархия временных "Я" личности отражает взаимоотношение образов "Я прошлое", "Я реальное", "Я будущее". В зависимости от доминирования того или иного образа "Я" в сознании личности, ее поведение будет направлено из настоящего в будущее, или из настоящего в прошлое. У лидера не может доминировать "Я реальное", так как это обречет его на пассивность.

Имидж — это многогранный феномен, поскольку, с одной стороны, на человека воздействует множество факторов, а с другой — человек привык оперировать сложными структурами. При всем при том имидж должен соответствовать ожиданиям окружающих. В связи с этим необходимо знать его структуру.

Человека можно описать при помощи стандартных характеристик: место рождения; принадлежность к определенному классу (социальный статус); образование; достаток (богатство).

В основу формирования имиджа могут быть положены следующие приемы:

- многократное повторение;
- непрерывное усиление воздействия;
- "двойной вызов".

Использование первого приема основано на старой, но верной аксиоме: хорошо запоминается то, что часто повторяется. Людям требуется время, чтобы сделать воспринятое своим. А многократное повторение побуждает к действию.

Непрерывное усиление воздействия — это наращивание логических или эмоциональных аргументов. Постепенное их наращивание воспринимается более благоприятно, чем взрывное, так как человеческий сенсорный аппарат противится всплескам информации. Если информация переходит порог возможного, то происходит блокировка каналов восприятия и переработки поступающего информационного потока.

Использование "двойного вызова" основано на том, что, как уже сказано, сообщение воспринимается не только разумом, но и подсознанием.

У каждого из нас есть привычки делать что-то совершенно

автоматически. Когда мы слышим обращенные к нам вопрос или речь, то слова собеседника возвращают нас либо к каким-то картинам, либо к ощущениям и звукам. Все люди разнятся по своему жизненному опыту, поэтому обращенные к ним слова пробуждают в каждом человеке нечто очень личное.

Поскольку сам процесс оценивания сознанием бессознательного не осознается, о восприятии кем-либо нашего слова можно судить по неосознаваемым действиям собеседника (взгляд, дыхание, изменение позы и т. п.) и, зная закономерности восприятия, применять специальные приемы управляющего воздействия на процесс анализа людьми предъявляемого им имиджа.

Одна из закономерностей человеческого восприятия, например обращенной к телезрителям речи, состоит в том, что она затрагивает прежде всего обыденное сознание, а уж затем теоретическое. Уровень же развития теоретического сознания во многом зависит от уровня развития подсознания. Вот их-то "стыковку" и осуществляет обыденное сознание.

Если теоретическое сознание приобретается в процессе обучения, то обыденное во многом биологически задано. Тон ему обычно задают эмоции и чувства, поэтому оно так непосредственно, рефлексивно, впечатлительно; оно же дает оценку имиджу.

На обыденном уровне сознания людям легче воспринимать то, что не требует специальных знаний: как им видится и слышится, так и мыслится — по большей части инерционно, поскольку людям гораздо понятнее все привычное.

Между имиджем и обыденным сознанием существует своеобразная связь: имидж выступает как символ, как набор сигналов. И эти сигналы (зрительные и слуховые) прежде всего принимают низшие этажи психики, вызывая простейшие эмоции. У одного человека "символ" лишь "запускает" интеллект, у другого — сразу формирует впечатления.

Чем они ярче, тем меньше тратится усилий на осмысление увиденного и услышанного. И эти усилия вообще сводятся к нулю, когда некто искусен в вызове ярких впечатлений.

Создавая имидж, необходимо помнить и о таком феномене, как эмоциональная память. В ней присутствует и генетическая информация. Особенно активно она формируется в первые пять лет жизни; она удивительно устойчива, представляя собой целые блоки зрительных и звуковых символов. Вызов их из памяти вызывает у человека эмоциональные переживания. И тому, кто сумел свой привлекательный образ заложить в эмоциональную память людей, очень

просто закреплять его там.

1.3. Микротехники общения

Рассмотрев некоторые закономерности формирования имиджа, теперь мы можем перейти к вопросу о том, какие минитехнологии должен освоить деловой человек, чтобы создать свой эффективный и достойный имидж.

Существует несколько технологий создания имиджа: есть технологии создания имиджа для начинающих и для накопивших собственный опыт. В специальной литературе описано множество соответствующих технологий.

В.М. Шепель, например, считает, что создание имиджа — это последовательное исполнение шести минитехнологии:

- подтверждение стартовых условий освоения технологии;
- "строительство" внешности;
- "коммуникативная механика";
- "флюидное излучение";
- отработка риторических приемов;
- сведение всех минитехнологии в одно целое.

Лилиан Браун строит свою технологию создания имиджа, учитывая сильно возросшую в последние десятилетия роль СМИ.

В связи с этим она предлагает при формировании имиджа заострять внимание на следующем:

- внешний вид;
- голос;
- публичные выступления;
- общение с представителями прессы;
- поведение перед телеэкраном;
- поддержание постоянной формы.

В программу формирования имиджа можно условно представить в виде пяти этапов:

Первый этап — изучение себя (прежде чем создавать имидж, надо объективно оценить свои внешние данные).

Второй этап — определение цветовой гаммы имиджа.

Третий этап — отражение психологического портрета во внешнем облике. (Характер, темперамент, внутренний мир личности — все это нужно учесть. Известно, что имиджи двух сестер-близнецов с одинаковой внешностью, но разными характерами будут совершенно различными.)

Четвертый этап — приведение имиджа в соответствие с той социальной ролью, которую избирают. Любая выбранная роль требует соответствующих антуража и "сценического костюма". Почти всем из

нас приходится становиться собственными костюмерами, играя в "пьесе из своей жизни".

Пятый этап — сотворение прически и макияжа (свой облик можно успешно менять).

На основе изучения соответствующей литературы можно предложить следующую технологию формирования имиджа, разбиваемую на следующие этапы:

1) Определение стартовых условий (задача, время, подготовленность человека: ему предлагается самоопросник, с помощью которого он сможет определить то, над чем ему необходимо работать, чтобы сформировать свой привлекательный имидж).

2) Сотворение внешности (подбор одежды, макияжа, прически, жестов, походки, мимики).

3) Отработка коммуникативной механики (на этом этапе необходимо совершенствоваться в искусстве публичных выступлений, ведении переговоров и бесед и т.п.).

4) Овладение эффективной поведенческой техникой (совершенствование культуры поведения, искусства оставлять хорошее впечатление о себе, изучение тактики действий в конфликтных ситуациях).

5) Изучение законов ортобиоза (т. е. здорового образа жизни, невозможного без рационального питания, систематических занятий спортом, освоения методов снятия напряжения и расслабления).

6) Совершенствование профессионализма (самообразование, семинары т. д.).

Считается, что люди судят о нас по впечатлению, которое мы производим на них в первые пять-семь секунд знакомства, что нашло отражение в старой поговорке "по одежке встречают". Здесь "одежка" означает теперь и костюм, и макияж, и походку, и мимику, и жесты.

"Сдержанная" одежда позволяет коллегам видеть именно вас, а не то, что на вас. Таким путем можно ненавязчиво выразить свою индивидуальность. Если вы уверенны в том, что ваша одежда работает на вас и соответствует вашему образу, то можете совершенно забыть о ней, сосредоточившись только на своей работе.

"Аккуратный, со вкусом одетый, подтянутый!" — так должны говорить о работнике. Внешность такого человека свидетельствует о его уважении к окружающим. Одежде положено быть безукоризненно опрятной: неопрятность ее всегда вызывает неприятное чувство у людей и воспринимается как неуважение к окружающим.

По тому, как Вы стоите, как ходите, как держите руки и ноги, также судят об Вашем уважении или пренебрежении к окружающим.

Выбирая позу, необходимо помнить, что она должна быть корректной, естественной и гармонировать с обстановкой. Поза тоже часть того языка, на котором мы столь выразительно говорим без слов. Так, профессор Бердвистел обнаружил, что вербальный компонент разговора занимает 35, а невербальный — 65%.

Было проведено также исследование зависимости жестов от социального или служебного положения людей. Выяснилось, что человек, находящийся на вершине служебной лестницы, в разговоре больше использует слова, в то время как менее образованные люди больше полагаются на жесты. Следовательно, чем выше служебное или общественное положение человека, тем меньше он делает жестов и телодвижений.

Имидж формируют не только манеры и позы, но и лицо. Современные исследования головного мозга со всей очевидностью свидетельствуют о том, что черты характера человека тесно связаны с его физическим строением и лучше всего они выражены в лице. Физические черты, характеризующие способы словесного выражения, в основном сосредоточены в области рта; черты, связанные с логическими и оценочными способностями, — в области глаз.

Одна из важнейших составляющих имиджа — мимика, т.е. выразительные движения мышц лица. В мимике первые роли играют глаза. Поэтому ваш взгляд должен как можно чаще (на протяжении 60—70 % времени общения) встречаться со взглядом вашего собеседника. Ведя разговор, представьте, например, что на лбу вашего собеседника находится треугольник. Ваш взгляд, направленный на этот треугольник, будет восприниматься как очень серьезный, и собеседник будет чувствовать, что вы настроены по-деловому.

Зрачки честнейшим образом рассказывают о вашей реакции на услышанное. Когда человек радостно возбужден, его зрачки расширяются в 4 раза. Наоборот, когда он сердится или у него мрачное настроение, его зрачки сужаются.

В мимике очень важно положение губ. Растянутые в улыбке губы — показатель радости и дружелюбия; плотно сжатые — замкнутости; изогнутые — сомнения или сарказма. Опущенные уголки рта — свидетельство того, что человек расстроен.

Улыбка — это "половина обаяния". Нас воспринимают по выражению лица, и, если мышцы его не напряжены, а губы все время готовы сложиться в улыбку, нас тут же зачисляют в число симпатичных людей.

Одежда, мимика, жесты, походка очень многое передают прямо в подсознание собеседника независимо от его желания, т.е.

визуальное воздействие имиджа происходит как "двойной вызов" — на уровнях сознания и подсознания.

Наполеон Бонапарт говорил: кто не умеет говорить, тот карьеры не сделает. Поэтому на третьем этапе проводится интенсивный коммуникативный тренинг.

От выбора правильного слова зависит эффективность его воздействия. Возьмите себе за правило говорить: "Я охотно сделаю это". Употребляйте преимущественно слова, подчеркивающие вашу надежность и добросовестность. Включайте в ваши фразы активные глаголы и избегайте употребления пассивных существительных.

Мощнейшим фактором воздействия на окружающих считается ораторское искусство.

Ясно, что далеко не всякий сотрудник может быть оратором, но ему необходимо соблюдать хотя бы следующие правила выступления перед собравшимися:

- Голосом и жестами подчеркивайте важнейшие для вас слова.
- Меняйте тон: внезапное понижение или повышение тона хорошо выделяет слово или фразу.
- Меняйте темп речи: это придает ей выразительность.
- Делайте паузу до и после высказывания важных мыслей.

Следует также научиться создавать особые эффекты:

- эффект первой фразы (первая фраза должна сразу приковывать к вам внимание);
- эффект аргументов (речь должна быть обоснованной, убедительной, логичной, провоцирующей размышление);
- эффект интонации и паузы (интонации и паузы вызывают у слушателей ассоциации и побуждают их вносить свои предложения);
- эффект художественной выразительности (грамотное построение предложений, правильные ударения в словах, использование метафор, гипербол и т.п.);
- эффект релаксации (тому, кто умеет вовремя пошутить, вставить остроумное замечание, повезет значительно больше, чем не умеющему это делать. Юмор создает естественную паузу, сближает и настраивает слушателей на благожелательный лад);
- эффект распределения (один из действенных риторических приемов: заранее продуманное распределение по всему пространству речи новых мыслей и аргументов, периодическое подчеркивание уже высказанных важных мыслей).

Необходимо знать и типичные ошибки, допускаемые выступающими:

- Построение слишком длинных фраз.

- Использование слишком длинных слов (не употребляйте, однако, только краткие слова).

- Использование безличных предложений (стремитесь больше использовать определенно-личные местоимения).

- Нерешительность выступающего (впечатление нерешительности выступающего создается у слушателей, когда он часто прибегает к сослагательному наклонению).

- Чрезмерная вежливость (лучше избегать фраз вроде "Позвольте привлечь ваше внимание").

- Злоупотребление модными словечками.

- Частое использование безличных глаголов (вместо "Предлагается занять места" лучше сказать "Предлагаю вам занять места").

- Злоупотребление утверждениями (если вы только утверждаете, то в вашем выступлении образуется много уязвимых мест — попробуйте чаще облекать свои мысли в форму вопросов).

- Использование только закрытых вопросов (если нужно активизировать внимание слушателей, не нужно задавать им только односложные вопросы).

- Слишком быстрая, без пауз, речь (чем больше слушателей, тем медленнее следует говорить).

- Отсутствие зрительного контакта (если вас о чем-то спрашивают, не отводите глаза, чтобы лучше сосредоточиться).

Следующий этап — освоение способов делового общения, которые обеспечивают наибольший успех. К ним прежде всего относится умение создать благоприятный психологический климат, производить хорошее впечатление о себе и выбирать линию поведения.

Важно обратиться к собеседнику по имени, и как можно более непринужденно, давая понять, что его имя для вас значит многое: известно, что слушателя зачастую больше интересует он сам, чем его окружение.

Доверительное взаимопонимание обеспечивается выполнением следующих правил:

- Сокращайте физическую и социальную дистанцию. Приветствуйте собеседника улыбкой, доброжелательным взглядом и крепким рукопожатием.

- Постоянно выказывайте желание понять собеседника.

- Сразу же покажите, что вы оценили деловые качества собеседника и выразите заинтересованность в продолжении ваших взаимоотношений.

- Выражая собственные чувства, учитывайте эмоциональное состояние собеседника.

- Ведите себя уверенно, спокойно и доброжелательно, но без излишних уступок.

- Поддерживайте собеседника эмоционально (покажите, что внимательно слушаете, легкими кивками, доброжелательным выражением лица и т.п.).

Каждый человек — уникальное создание со своими слабыми и сильными сторонами, которыми для производства хорошего впечатления необходимо умело пользоваться, т.е. демонстрировать свои достоинства и скрывать недостатки. Если вести разговор с видимым учетом интересов собеседника, то это, как правило, вызовет у него положительные эмоции.

Следующий этап — обучение личному ортобиозу. Ортобиоз — это прежде всего поддержание здоровья: физического, психического, нравственного.

У здорового и жизнерадостного человека всегда больше шансов приобрести имидж привлекательной личности, излучающей обаяние и доброжелательность.

Здоровье человека влияет не только на его самочувствие, работоспособность, но и на его внешний вид, его настроение. Нельзя забывать и о силе красоты. Общеизвестна древнегреческая притча о красавице Фрине, которую приговорили к смерти за то, что она слишком часто демонстрировала свое обнаженное тело. Чтобы спасти красавицу, ее защитник на суде сорвал с нее одежду, и судьи, ослепленные ее красотой, отменили приговор.

Огромную роль в поддержании хорошей физической формы помимо занятий спортом играет правильное питание — разнообразное и регулярное, с учетом возрастных, профессиональных, национальных, климатических, сезонных и других особенностей.

Правильно питаться — значит соблюдать элементарные гигиенические правила приготовления, обработки и сохранения пищевых продуктов, следить за их свежестью, содержать в чистоте посуду и т.п.

Правильно питаться — это значит способствовать сохранению нормального веса тела, соответствующего возрасту и росту; не худеть в молодости, не полнеть в зрелом и пожилом возрасте.

Для делового человека очень важно и его психологическое здоровье. Недаром же появилась в народе поговорка: "Все болезни — от нервов". Поэтому на этой стадии самосовершенствования необходимо научиться методам самоуспокоения, которые

называются: рационализация, визуализация и релаксация.

Итак, мы рассмотрели все технологии создания имиджа. Безусловно, набор их может меняться, а содержание — дополняться. Предложенный набор можно расширить введением дополнительных технологий: технологии общения с представителями прессы, тренинг личностного роста, правила выступлений на телевидении и др.

Микротехника «внимательное выслушивание»

Общение требует способности внимательно слушать то, о чем Вам говорят. Умение слушать не только приобретается естественным путем, но и требует дополнительного обучения.

Главная цель общения — взаимопонимание. Но достижению этой цели часто препятствуют:

- неясные по содержанию и форме высказывания;
- отсутствие внимания;
- восприятие намеков как конкретных высказываний и дополнение их домыслами;
- правильное восприятие сказанного, но ложная его интерпретация;
- ложное восприятие рационального и эмоционального содержания информации.

Плодотворным общение будет тогда, когда вы научитесь постоянно контролировать свое восприятие речи собеседника, и средством такого контроля может стать комплекс вопросов, адресованных самому себе, например следующих:

1. Правильно ли я понимаю собеседника?
2. Сосредоточен ли я на том, что мне говорят?
3. Остерегаюсь ли я воспринимать намеки как конкретные высказывания?
4. Остерегаюсь ли я дополнять намеки домыслами?
5. Остерегаюсь ли я неверно истолковать услышанное?
6. Правильно ли я понимаю рациональное и эмоциональное содержание услышанного?

Общение затрудняют также:

- неблагоприятные внешние условия;
- нежелание искать истинные причины чего-либо;
- нежелание или неспособность понять собеседника;
- неподготовленность к встрече;
- некомпетентность;
- отвлекающие ассоциации;
- равнодушие к собеседнику или теме разговора.

Человеку всегда неуютно, когда его не слушают. Как себя ведет

плохой слушатель!

Он обычно:

- старается не смотреть на собеседника;
- своей позой демонстрирует, что не слушает (например, руки скрещены, нога покачивается, корпус тела отклонен назад);
- говорит резко или нетерпеливо, "отталкивает голосом", явно скучает или презрительно воспринимает сказанное;
- неожиданно меняет тему разговора, игнорируя то, о чем говорилось.

Хороший слушатель:

- всегда поддерживает визуальный контакт (если вы говорите с кем-то, смотрите на него: ваши глаза не только зеркало вашей души, но и зеркало, отражающее то, как вы воспринимаете собеседника);
- хорошо понимает язык тела (позами, жестами и выражением лица демонстрирует интерес к собеседнику);
- гармонизирует тон и темп речи с тоном и темпом речи партнера по общению (тоном голоса можно передать и теплоту отношения к собеседнику, и заинтересованность, подчеркнуть значимость для вас его мнения и пр.);
- не навязывает тему разговора (позволяет собеседнику самому определить ее).

Внимающее поведение предполагает как бы временную капитуляцию перед собеседником. При такой вашей "капитуляции" собеседник может полностью раскрыться перед вами, и вы услышите много того, что никогда бы вам не открылось и на самом строгом "допросе". Уяснив позицию собеседника, вы вовсе не обязаны принимать ее целиком, но зато будете действовать во много раз взвешеннее, чем действовали бы без этой откровенности партнера.

В современном обществе люди, к сожалению, привыкли больше говорить, чем слушать.

Но без активного "присоединения" к собеседнику невозможно понять:

- что для него главное;
- каковы его основные ценности;
- какие чувства вызывают у него те или иные факты.

Исследования психологов выявили, что не более 10% людей умеют выслушивать собеседника. Самые распространенные ошибки людей, не умеющих слушать, — это, как выяснилось, недостаточная сосредоточенность на сути разговора, субъективное восприятие отдельных фактов, раздражительность по поводу сказанного.

Создать благоприятный психологический климат в общении можно при выполнении следующих условий:

- слушая, чаще улыбайтесь, кивайте головой, смотрите собеседнику в глаза и все время поддакивайте;
- сами старайтесь как можно меньше или вообще ничего не говорить;
- как можно чаще задавайте вопросы, просите что-либо уточнить;
- старайтесь вникать в суть услышанного, а не выискивать в нем неточности или ошибки, никогда не давайте оценок услышанному — пускай собеседник выскажется до конца;
- показывайте, что сопереживаете собеседнику;
- будьте внимательны и не теряйте нить беседы;
- не отвлекайтесь на фиксацию каких-либо специфических особенностей речи или внешности собеседника ;
- если даже вам неприятен собеседник, старайтесь сдерживать свои эмоции;
- будьте терпеливы: не прерывайте собеседника, не смотрите на часы, не делайте нетерпеливых жестов;
- всегда выслушивайте собеседника до конца.

Итак, всегда помните, что главная цель — привлечь и удержать внимание собеседника. Учиться этому иногда приходится едва ли не всю сознательную жизнь.

Если вы пришли к убеждению, что правильно поняли ключевые факты, ключевые фразы, все нюансы чувств собеседника по поводу этих фактов, вы сможете легко переубедить даже самого упрямого оппонента.

Если же что осталось для вас неясным, попробуйте:

- задать собеседнику максимально открытый вопрос: "Не могли бы вы рассказать...";
- использовать открытые вопросы типа "что?" и "какой?"
- еще раз проанализировать "ключевые слова" партнера;
- пересказать собеседнику только что услышанное от него;
- конкретизировать его чувства : "Похоже, вы чувствуете, что..."
- несколько раз задать вопрос: "Правильно ли я вас понял?".

Общение с собеседником

Установление первого контакта с собеседником — непременное условие полноценного общения. Игнорирование этой стадии беседы или ее свертывание может привести к нарушению взаимоотношений. Успешный контакт подтверждает, что внимание партнеров по

общению направлено друг на друга, что они видят и слышат друг друга и проявляют друг к другу взаимный интерес.

Что необходимо делать для установления плодотворного контакта ссобеседником?

- Обменяться взглядами с ним, установить и периодически поддерживать контакт глазами.
- Сохранять приветливое выражение лица ("сухая" и застывшая мимика, как и избегание зрительного контакта, может ощущаться как отсутствие интереса к нему).
- Приветствовать собеседника, обратившись к нему по имени и отчеству.
- При первой встрече обязательно представиться: "Меня зовут ..." и заверить его: "Я постараюсь вам помочь..."
- Контролировать свои интонации и темп речи (если собеседник ваш возбужден, старайтесь говорить чуть тише и медленнее: это успокоит его, снимет излишнее напряжение).
- Держаться открыто (закрытые позы бессознательно воспринимаются как несогласие или сопротивление).
- Располагаться под углом к собеседнику (наиболее удобны для контакта небольшое расстояние между собеседниками и расположеие их под прямым углом друг к другу. Слишком большое расстояние или положение лицом к лицу увеличивают психологическую дистанцию).
- Предельно внимательно слушать собеседника, выясняя, спрашивая, повторяя сказанное им (дайте возможность ему выразить свои чувства. Сохраняйте терпение, спокойствие, приветливость и доверие. Не обижайтесь на придирки, не осуждайте собеседника за эмоции).
- "Обеспечить обратную связь".

Для этого необходимо:

1) не оценивать вслух поведение собеседника;
2) демонстрировать свое переживание услышанного;
3) сообщать, что вы хотите или что будете делать;
4) не употреблять фраз типа "Вы должны...";
5) обещать только возможное.

Как вести себя с агрессивным собеседником? Иногда можно подвергнуться враждебному психологическому воздействию. Эта агрессивность посетителя нередко либо провоцирует на ответную враждебность, либо делает Вас беспомощным. Как же оказать "скорую помощь" в такой обстановке и себе и собеседнику?

Что заставляет одного человека враждебно относиться к другому? На этот вопрос дано неисчислимое множество ответов — и

житейских, и "научных". Так, согласно теории общения американского психотерапевта М. Розенберга, многие люди "привыкли говорить на "волчьем" языке". Говорящие на "волчьем" языке — "волки", по классификации Розенберга, — пытаются воздействовать на поведение любого человека, вызвать у него чувство страха или вины, приказывать ему и т.п.

Агрессивность "Волка" — это его крик о помощи, но он нападает вместо того, чтобы прямо попросить о ней. Словом, "Волк" — это человек, который не нашел отклика у других, но и не может четко сказать, в чем он нуждается. Поэтому вы должны услышать его, понять его чувства и на "волчьи" нападки реагировать с кротостью "Жирафа", т.е. говорить на "языке сердца, а не головы" (у жирафа самое крупное сердце по сравнению с сердцами всех остальных животных). В языке "Жирафа" — в отличие от языка "Волка" — есть место и для утверждения "Я хочу" и для вопроса "Что хочешь ты?"

Если ответить "Волку" на "волчьем" языке, это лишь усилит его агрессивность. Никакие аргументы и логические доводы не будут им услышаны. Поэтому на языке "Жирафа" спросите, что он хочет.

Если он не сможет сформулировать свои желания и чувства и будет продолжать свои нападки, попробуйте использовать более сложную схему поведения:

- опишите происходящее так, как вы его видите и слышите, не давая никаких оценок;
- откровенно расскажите, что чувствуете в такой обстановке;
- скажите, что хотите добиться взаимопонимания и доверия к вам;
- предложите свой план помощи "Волку": если он сам не может сказать, чего хочет, сделайте это за него.

Микротехника манипулирования

Задумывались ли Вы когда-нибудь над вопросом: "Кто такой "манипулятор" и манипулирует ли кто-нибудь вами?". "Манипулятор" — это человек, который тем или иным образом эксплуатирует или использует других людей для достижения своих целей. Следовательно, каждый человек бывает и манипулятором, и манипулируемым.

Сознательный отказ от манипулирования другими людьми А. Маслоу и К. Гольдштейн называют "самоактуализирование", когда человек становится "актуализатором" себя и других.

В противоположность манипулятору, "актуализатор" — это личность, которая рассматривает себя и других в качестве личностей или субъектов, располагающих возможностью выразить свое действительное Я.

Актуализатор открыто выражает свои чувства и предпочтения, умеет признавать свои ошибки и может порадоваться даже за своего противника, предложить ему свою помощь, если тот в ней нуждается.

Манипулятор же привычно камуфлирует свои чувства ролевыми чувствами, имеющими диапозон от высокомерия до подобострастия. Он и манипулятор-то отчасти потому, что не осознает присущей ему способности к актуализации.

Человек не рождается манипулятором. Он развивает способность манипулировать другими людьми, чтобы избегать неприятностей и добиваться желаемого, причем развивается эта способность чаще всего бессознательно.

Сокрытие своих истинных намерений — основа поведения манипулятора. Главная его забота — "производить впечатление", и если это не удастся, он обвиняет всех и вся, исключая, понятно, себя. Вот, например, какова будет реакция манипулятора, которому не удалось получить намеченную на этот день прибавку к жалованью. Придя домой, он умудряется переложить половину своей вины на своего умершего родителя, который его тиранил, а вторую половину — на свою жену, которая "плохо приготовила обед". Он может напиться или заболеть, стать мрачным, объявить скрытую "забастовку" против человечества или своего "глупого шефа". Но наряду с жаждой управлять манипулятор жаждет, чтобы им и руководили свыше.

В большинстве случаев манипулирование приносит несомненный вред самому манипулятору, маскируя его патологию, которая может обернуться расстроенной жизнью, разбитой семьей и разрушенной карьерой. Манипулятор — это человек, вставший на путь самоуничтожения, так как он воспринимает других людей лишь в качестве "вещей".

Поэтому представители гуманистической психологии считают, что манипулятор теряет способность творчески переживать свое существование и выражать себя, превращаясь в "озабоченный автомат". Хотя он и говорит о своих чувствах, но обычно их не испытывает. Он пробирается по жизни ощупью, используя целый арсенал масок и уклончивых заявлений и не замечая действительного богатства жизни.

Современному манипулятору трудно понять и принять тот факт, что он упустил возможность стать живым и человечным. Тем не менее он иногда может еще ощутить вкус к жизни и встать на путь актуализации.

Деловой человек должен знать, что в каждом сидит несколько

манипуляторов, но среди них всегда есть главный.

Обычно выделяют восемь типов манипуляторов:

1. *Диктатор.* Переоценивая свои силы, он приказывает, ссылается на авторитеты, делает все мыслимое и немыслимое, чтобы только управлять своими жертвами. Разновидности Диктатора: Настоятельница, Начальник, Босс, Младший Бог.

2. *Тряпка.* Это прямая противоположность Диктатору. Тряпка умеет подладиться к Диктатору, обладая безмерной способностью забывать, не слышать, молчать. Разновидности: Мнительный, Глупый, Хамелеон, Конформист, Смущающийся, Отступающий.

3. *Калькулятор.* Жаждет все и всех контролировать. Он старается, с одной стороны, перехитрить, с другой — перепроверить других. Разновидности: Делец, Аферист, Игрок в покер, Делатель Рекламы, Шантажист.

4. *Прилипала.* Противоположность Калькулятору. Жаждет быть постоянным предметом забот, позволяет и заставляет других делать за него работу. Разновидности: Паразит, Нытик, Вечный Ребенок, Ипохондрик, Иждивенец, Беспомощный.

5. *Хулиган.* Преувеличивает свою агрессивность, жестокость. Управляет с помощью угроз. Разновидности: Оскорбитель, Ненавистник, Гангстер, Угрожающий. Женская вариация Хулигана — Сварливая Баба ("Пила").

6. *Славный парень.* Преувеличивает свою заботливость, любовь, внимательность. Он убивает добротой. Бороться с ним труднее, чем с Хулиганом: не будете же вы бороться со Славным Парнем! Удивительно, но в любом конфликте Хулигана со Славным Парнем Хулиган проигрывает. Разновидности: Угодливый, Добродетельный , Моралист, Человек Организации.

7. *Судья.* Он никому не верит, всегда негодует и с трудом прощает кого-либо. Разновидности: Всезнающий, Обвинитель, Обличитель, Собиратель Улик, Позорящий, Оценщик, Мститель.

8. *Защитник.* Противоположность Судье. Всячески подчеркивает свою доброту и снисходительность. Он портит других, сочувствуя сверх всякой меры, и отказывается позволить тем, кого защищает, стать самостоятельными. Разновидности: Наседка с цыплятами, Утешитель, Покровитель, Мученик, Помощник, Самоотверженный.

Манипуляторов подразделяют также и по степени их активности.

1. Активный манипулятор постоянно играет роль сильной личности и обретает власть только над теми, кто не может противостоять ему.

2. Пассивный манипулятор позволяет активному манипулятору распоряжаться собой, прикидываясь беспомощным и глупым. Позволяя активному манипулятору думать и работать за него, он порабощает его посредством своей кажущейся вялости и зависимости..

3. Соревнующийся манипулятор считает, что жизнь — это битва, где все люди выступают как враги. Но он непоследователен, и поэтому может рассматриваться как нечто среднее между пассивным и активным манипуляторами.

4. Безразличный манипулятор в жизни руководствуется девизом "Мне наплевать!". Он то активен, то пассивен, но его "наплевательство" — это поза, игра. Таким манипулятором нередко бывает, например, муж, который, угрожая жене разводом, хочет лишь подчинить ее себе, а не развестись на самом деле.

У манипуляторов и актуализаторов выделяют по четыре следующих основных качества.

Манипулятор:

1. Лицемерие (закрытость, лживость). Манипулятор ломает комедию и разыгрывает роли, долженствующие произвести впечатление; демонстрируемые им чувства зависят от обстоятельств.

2. Безразличие ко всему, кроме себя (душевная вялость, скука). Манипулятор видит и слышит лишь то, что хочет видеть и слышать.

3. Зависимость. Манипулятор, как разведчик в стане врага, держит себя под постоянным контролем, скрывая от всех свои мысли и чувства.

4. Пессимизм. Манипулятор испытывает глубокое недоверие к человеческой природе как таковой; он убежден, что все люди делятся на управляемых и управляющих другими.

Актуализатор:

1.Искренность (открытость, правдивость). Актуализатор не умеет и не желает скрывать свои чувства, какими бы они ни были. Он чистосердечен и всегда остается самим собой.

2. Интерес ко всему окружающему. Актуализатор хорошо видит и слышит себя и других людей, он восприимчив к любым проявлениям жизни.

3. Независимость. Актуализатор всегда свободен, независим в своих мыслях и чувствах; он подлинный хозяин своей жизни.

4. Оптимизм. Актуализатор обладает глубокой верой в себя и других; он убежден, что все люди свободны и способны справиться с любыми трудностями.

Микротехника «языка жестов»

Во внешнем поведении собеседника проявляется то, что

происходит в его душе, и эти фразы, произнесенные на языке тела, социальный работник должен уметь понимать. Язык тела, или кинесика, — это средство бессловесного общения. Но язык тела трудно переводить на обычный человеческий язык.

Многим известно имя Шерлока Холмса, но кто был его прототипом — известно немногим. Им стал хирург Джозеф Белл, с которым Конан Дойль познакомился во время учебы на медицинском факультете Эдинбургского университета. Д. Белл при первом осмотре пациента не только ставил диагноз болезни, но и определял характер и профессию пациента.

Когда появлялся больной, Белл поднимал кого-нибудь из студентов и спрашивал: "Что с этим человеком, сэр? Посмотрите-ка на него получше! Нет, не прикасайтесь к нему! Пользуйтесь глазами! Да, пользуйтесь глазами, действуйте мозгом! Пускайте в ход силу дедукции!...".

Собеседник поднимает бровь в знак недоверия к сказанному вами; сжимает нос пальцами, выражая сомнение; складывает руки на груди, стремясь изолировать или защитить себя; пожимает плечами, демонстрируя безразличие; хлопает себя по лбу, подчеркивая забывчивость — и все это язык тела, который "может быть использован в качестве выразительного средства либо одновременно с речью, либо вместо нее. Язык тела может высказывания заменять, сопровождать, усиливать, ослаблять, доводить до абсурда и т.д.".

Изучение языка тела — это исследование всех телодвижений от вполне продуманных до почти бессознательных, от тех, что характерны для определенных этнических и социальных культур, до тех, с помощью которых преодолеваются все культурные барьеры.

Передается ли язык тела по наследству? Установлено, что человек может передавать по наследству некоторые важнейшие реакции. Это не противоречит тому, что можно научиться многим жестам, которые означают одно в одном обществе и нечто иное — в другом.

Так, в западном мире привыкли покачивать головой из стороны в сторону для того, чтобы сказать "нет" и кивать головой сверху вниз, чтобы сказать "да", но в ряде общин в Индии движение головой сверху вниз будет означать отрицательный ответ, а покачивание головой — положительный.

Бессловесный язык мы осваиваем отчасти инстинктивно, отчасти путем обучения и подражания. Хотя каждое телодвижение имеет свой смысл, но этот смысл неоднозначен. Так, например, человек хмурится, и между его бровями возникает вертикальная складка, что может означать желание завершить встречу. Но это же

может быть знаком задумчивости или раздражения.

Если обращать внимание лишь на выражение лица, то не всегда можно понять, что означает нахмуренный лоб. Прежде всего нужно знать, что делает нахмурившийся человек. Ни одно движение не может совершаться само по себе. Оно всегда составная часть чего-то более сложного.

Как уже сказано, социальному работнику нередко приходится общаться с агрессивными людьми. Генотипически эта агрессивность знаменует защиту территории от посягательств "чужих". Так, серые журавли ожесточенно защищают свои гнездовья от всех, кто пытается к ним приблизиться, в том числе от людей. Но если им протянут строительный материал для гнезда (палочки, веточки), то они становятся вполне миролюбивыми.

Агрессивность может спровоцировать и наша манера поведения. Каждый дрессировщик знает, что его порывистые движения опасны для жизни, поэтому он ведет себя сдержанно и спокойно.

Тот, кто для установления социального контакта торопливо входит на "территорию" другого человека, приближаясь к нему чуть ли не вплотную, не дожидаясь соответствующего разрешения, не должен удивляться, если вызовет негативную реакцию. Эта реакция запрограммирована в человеке еще на ранних стадиях его развития. На плотно населенных территориях агрессивное поведение наблюдается чаще, чем тогда, когда у отдельного индивида достаточно жизненного пространства.

Часто наше раздражение может вызвать оскорбительное поведение партнера по общению. Оскорбительным можно счесть то, что партнер реже посылает нам одобрительные сигналы и чаще отводит взгляд в сторону, чаще зевает, вздыхает, поглядывает на часы, постукивает пальцами (что символизирует ритмично удаляющиеся шаги), переступает с ноги на ногу (что соответствует движениям убегающего человека), закидывает голову назад (как бы взирая на нас "сверху вниз"). Любого человека оскорбит и высовывание языка (что можно соотнести с реликтовым поведением, когда ребенок использует язык в качестве инструмента, с помощью которого выталкивается из рта что-либо неприятное).

В ходе обследования 200 мировых культур выяснилось, что во всех этих культурах грязь ассоциируется с чем-то безобразным. В соответствии с этим многие жесты считаются "грязными", а потому и оскорбительными. Если же хотят, например, послать кого-то "к черту", стряхивают воображаемую грязь с одежды, сплевывая под ноги.

Фрустрации и конфликтные ситуации могут вызывать как бы

поток неконтролируемых проявлений усталости, которые могут серьезно помешать той или иной деятельности. Так, у солдат часто наблюдалось, что они именно тогда начинали засыпать, когда поступал приказ идти в атаку. Того же плана и касания руками лица, почесывание головы, потягивание мочки уха, поглаживание бороды, покусывание ногтей, рисование человечков, приведение в порядок бумаг и т.д.

Потирание рук, хождение туда-сюда, раскачивание верхней части туловища — все это ритмичные движения, к которым люди прибегают сознательно или бессознательно, чтобы успокоиться (детей укачивают, успокаивают ритмичными поглаживаниями, а священнослужители перебирают четки).

Жесты воздействуют на подсознание, и образы, которые возникают слишком быстро, чтобы их запечатлело наше сознание, тем не менее воспринимаются и запечатлеваются подсознанием. Язык телодвижений и жестов обусловлен импульсами подсознания, и то, что подделать эти импульсы невозможно, позволяет доверять этому языку больше, чем вербальному языку.

Конечно, иногда сигналы так нечетки, что двое сталкиваются тогда, когда им нужно разминуться, потом оба двигаются вместе вправо, затем влево и продолжают этот "танец", пока не остановятся, улыбнуться друг другу с извинениями. Поэтому такое столкновение называют "кинесическим заиканием".

Что даст деловому человеку знание языка жестов? Для успешного общения с людьми ему необходимо делать открытые жесты и избавиться от жестов и поз, которые могут истолковываться в отрицательном смысле. Это позволит чувствовать себя комфортно в любом общении.

Подобно тому как изучение любого языка невозможно без словаря, так и для языка жестов составлен соответствующий словарь, отрывки из которого — не по алфавиту, а по степени их значимости — приводятся ниже.

ОТКРЫТЫЕ ЖЕСТЫ

Открытые жесты — это такие жесты, которые свидетельствуют о желании вести открытый, честный разговор, которое выражается в том, что руки и ноги партнера по общению не скрещены и не замкнуты.

Открытые ладони — свидетельство честности и откровенности. Ладонь, повернутая вверх, — жест, выражающий мягкую просьбу. Ладонь, повернутая вниз (смотрит в пол), — жесткий, властный жест.

Ладонь, повернутая вверх во время рукопожатия (ладонь снизу

— под ладонью партнера), — жест готовности подчиниться, признать чье-либо превосходство над собой.

Ладонь, повернутая вниз (ладонь сверху — на ладони партнера), — жест, означающий желание взять верх над кем-либо.

Ладонь ребром (вертикальное положение) — жест признания равенства с кем-либо.

Способ нейтрализации попытки доминировать над вами: если ваша ладонь оказалась внизу, сделайте шаг навстречу и приблизьтесь к партнеру. Когда вы приблизились, положение ладоней автоматически станет вертикальным.

Рукопожатие "перчатка" (две ладони обхватывают одну ладонь собеседника) — стремление продемонстрировать свою искренность, дружелюбие, доверие.

Ноги. Носок ноги указывает на того, в ком заинтересован собеседник или находит его привлекательным.

Широко расставленные ноги:

- в позиции стоя — агрессия, в том числе и сексуальная; уверенность, готовность к действиям;

- в позиции сидя — уверенность, внутренняя расслабленность.

ЗАКРЫТЫЕ ПОЗЫ

Закрытые позы, жесты: скрещенные руки или ноги — это свидетельство стремления отгородиться от чего-либо.

Руки, скрещенные на груди, — попытка спрятаться, отгородиться от чего-либо; негативная реакция.

Руки, скрещенные на груди со сжатыми ладонями, —поза враждебности, готовности к психической атаке.

Скрещенные на груди руки с пальцами, плотно обжимающими предплечья (обхватывание рук), — негативно-подавленное отношение к происходящему.

Скрещенные на груди руки с большими пальцами, направленными вверх, — демонстрация уверенности.

Одна рука перехватывает другую руку, вертикально идущую вдоль тела, в области предплечья, локтя или плеча, — более легкая форма демонстрации того же.

Руки свободно опущены, но одна как бы пожимает другую — попытка сохранить эмоциональное спокойствие.

Одной рукой человек делает жест, будто поправляет пуговицу на рукаве другой руки, браслет часов, манжету, — скрытая нервозность.

Человек двумя руками держит предмет — попытка скрыть внутреннее напряжение, нервозность.

Переплетенные пальцы, сцепленные руки — свидетельство отрицательного отношения к чему-либо.

Пирамида: ладони направлены друг к другу, кончики пальцев смыкаются — демонстрация уверенности в себе.

Руки за спиной:

- одна обхватывает ладонь другой — жест самоуверенности, властности, превосходства;
- одна рука обхватывает запястье другой — попытка "взять себя в руки";
- одна рука перехватывает верхнюю зону предплечья другой руки — более сильный вариант того же.

Руки в карманах, большие пальцы снаружи — проявление самоуверенности, готовности к психической атаке; то же у женщин — показатель стремления доминировать.

Большие пальцы, торчащие из задних карманов, — демонстрация силы, уверенности в себе.

Перекрещенные ноги (нога за ногу) — жест, смысл которого зависит от ситуации. К примеру, во время долгого разговора собеседник может принять эту позу для удобства.

Перекрещенные ноги и сплетенные пальцы рук, лежащих на коленях, — свидетельство глубокой сосредоточенности, невеселых или даже горьких раздумий (вспомните известный портрет Достоевского).

Перекрещенные лодыжки свидетельствуют о внутреннем напряжении, нервозности или боязни чего-либо.

ДИНАМИЧЕСКИЕ ПОЗЫ

Эти позы нельзя квалифицировать как закрытые или открытые: они отражают психические состояния иного спектра.

Голова держится прямо или чуть приподнято — нейтральная позиция.

Голова чуть приподнята, веки немного прикрыты или [уголки глаз прищурены, взгляд направлен вниз — выражение высокомерия или пренебрежения.

Голова немного наклонена в сторону — проявление интереса.

Голова чуть опущена, взгляд исподлобья — неодобрительное отношение к чему-либо, настороженность.

Глаза — "зеркало души", "кратер ненависти", "символ жизненной силы" и т.п. — часто могут "выражать" больше, чем слова.

Взгляд может быть холодным и воспламенять, сверкать сталью и быть понимающим и т.д. Взгляд, направленный в центр лба и не опускаемый ниже глаз собеседника, — это "деловой взгляд". Взгляд, устремленный только на глаза и рот собеседника, — это "светский

взгляд". Взгляд, скользящий от глаз вниз по телу и обратно — "интимный взгляд". Взгляд искоса — в сочетании с улыбкой — выражает заинтересованность, в сочетании с опущенными бровями — враждебность. Частое моргание глаз — признак растерянности.

Руки и лицо. Почесывание подбородка — раздумье. Захватывание носа в щепоть чуть пониже переносицы в сочетании с закрытыми глазами — сосредоточение на чем-либо.

Рука у щеки: щека опирается на сложенные в кулак пальцы, а указательный палец выпрямлен по направлению к виску — классическая поза размышления.

Указательный палец касается носа, остальные прикрывают рот — выражение недоверия.

Касание или потирание носа левой рукой — свидетельство того, что собеседник лжет.

Указательный палец касается щеки, а остальные располагаются под подбородком — проявление критического отношения к чему-либо.

Рука поглаживает шею — жест недовольства, отрицания, гнева; защитный жест.

Потирание уха — выражение нетерпения, нервозности, желания перебить собеседника.

Лицо чуть склонено в бок и опирается на ладонь или кулак: "телефонная поза" — чаще всего выражение скуки.

Общие позы. Некто садится на стул верхом — демонстрация агрессивности.

Одна нога приподнята и на что-то опирается, тело чуть согнуто и подано вперед — поза собственника, победителя.

Руки упираются в поясницу, ноги широко расставлены — демонстрация силы, уверенности, агрессивности.

Закрытые парные позы. Тела двух собеседников располагаются друг напротив друга, взгляды их направлены друг на друга — проявление взаимного интереса.

Открытые парные позы. Собеседники стоят под некоторым углом друг к другу, как бы очерчивая некоторое пространство, куда беспрепятственно может войти третий, — позиция, допускающая участие в разговоре еще одного или нескольких собеседников.

Включение в разговор. В случае приближения третьего стоящие в закрытой позиции оба собеседники разворачиваются под углом друг к другу и к нему, тем самым приглашая его присоединиться к ним.

Исключение из разговора. В случае неприятия третьего стоящие в закрытой позиции поворачивают к нему только головы.

Необходимо помнить, что жест и позы, как проявление зачастую не осознаваемых реакций, способны оказывать такое же неосознаваемое воздействие на людей. Поэтому вы можете вполне осознанно использовать эти жесты в своих целях.

Микротехника строуксов

Нормальные отношения с людьми невозможны без оказания им знаков внимания. В психологии для обозначения любых знаков внимания часто используется английское слово "строукс", обычно переводимое как "поглаживание". Хорошо известно, что от недостатка внимания к себе человек, особенно молодой, всегда страдает, впадая в минорные настроения, а в тяжелых случаях даже может получить психическое заболевание.

Знаки внимания, строуксы, делят на несколько категорий:

- положительные — отрицательные;
- физические — психологические;
- обусловленные — необусловленные.

Положительные знаки внимания доставляют радость, укрепляют веру в свои силы. Они могут иметь следующие формы: *признание достоинств; похвала; радость; гордость; восхищение и т.д.*

Отрицательные знаки внимания, наоборот, вызывают досаду, недовольство собой, озлобление на окружающих и т.п.

Такими знаками могут стать направленные в чей-либо адрес: *критика; презрение; насмешка; сожаление; недоверие и пр.*

Но самое худшее — "нулевые знаки внимания". Многочисленные исследования убеждают в том, что чаще всего конфликты происходят на тех предприятиях, на которых человеку оказывается наименьшее внимание.

В конце 70-х годов в США были произведены жестокие, но необычайно важные эксперименты с детенышами обезьян. Детеныша после рождения изолировали от матери. Он не мог ни видеть, ни слышать ее, ни дотрагиваться до нее. Его поместили в клетку с деревянным полом. Детеныш получал достаточное количество пищи из бутылки с соской, которую ему протягивали в клетку на шесте, но не имел ни одного мягкого предмета, с которым мог бы поиграть. Через непродолжительное время детеныш погиб, но не от голода. Он умер от недостатка прикосновений. Исследование его мозга под микроскопом выявило существенные аномалии. Детеныш страдал тяжелейшим расстройством психики.

Аналогичные опыты проводились с другими детенышами обезьян. В ходе экспериментов они подвергались разной степени изоляции от матери. Результаты были ошеломляющими: если

детеныши полностью лишались возможности прикасаться к чему-либо мягкому или теплому, то вскоре они погибали. Если детеныши имели крайне ограниченные контакты с матерью, то они выживали, но впоследствии, когда их помещали вместе с нормально воспитывавшимися обезьянами, оказывались крайне агрессивными, трудно привыкали к совместному существованию и были в большей степени, чем другие, подвержены заболеваниям.

Здесь мы имеем дело и с физическими, и с психологическими знаками внимания. Различают эти строуксы по наличию или отсутствию физических прикосновений.

К положительным физическим строуксам относят: *прикосновение; кивок; улыбку; похлопывание; поцелуй; объятья и т.п.*

Отрицательные физические строуксы: *удар; пинок; толчок; пощечина и т.д.*

Всегда ли мы отдаем себе отчет в том, от чего зависит наше настроение? Подумайте над тем, как вы можете использовать свои знания о значении прикосновений на работе и в быту? Так, легкое прикосновение к руке может и успокоить, и ободрить. Однако это приосновение должно быть чутким и естественным, соответствующим моменту, чтобы ваши намерения не были истолкованы превратно.

Знаки внимания могут быть также обусловленными и необусловленными

Обусловленные знаки: *поздравительная открытка; подарок ко дню рождения; премия; надбавка к зарплате и т.д.*

Обусловленными эти знаки называются потому, что они обусловлены каким-либо событием (чаще всего неординарным) и их можно предвидеть. Они редко бывают неожиданными, и воздействие их не слишком велико. Более того, иногда они могут восприниматься как сами собой разумеющиеся, иногда — как форма лести или как свидетельство желания чего-то добиться от человека, которому оказывается обусловленное внимание.

Необусловленные знаки внимания чаще всего неожиданны и непредсказуемы. Поэтому они принимаются теплее и действуют сильнее.

Примерами их могут служить:

- неожиданное письмо, в котором кто-нибудь пишет, что часто вспоминает вас и высоко ценит вашу дружбу;
- радость друга, который вас неожиданно увидел;
- легкий флирт; и т.п.

Некоторые ученые полагают, что смысл нашей жизни состоит в получении знаков внимания. Действительно, если баланс строуксов

положителен, человек чувствует себя уверенно и в состоянии пережить любые жизненные невзгоды. Иными словами, он становится победителем. Если этот баланс отрицателен, у человека может развиться комплекс неудачника.

Э. Берн в своей книге "Игры, в которые играют люди" называет "поглаживанием" любую форму внимания к человеку. Но если кому-то не хватает знаков внимания, покупают то, что привлекает внимание и что называют символами статуса: автомобили, дома, меха, драгоценности и т.д.

В нашей стране искусство оказывать внимание еще, собственно говоря, только развивается, поэтому многим читателям будут полезны следующие советы:

- Если человек отрицательно реагирует на положительные знаки внимания, это, скорее всего, означает, что он хочет получить их больше.

- Манера, в которой вы оказываете знаки внимания, должна соответствовать вашему характеру и обстановке. Ведите себя непринужденно и искренне. Знаки внимания должны выглядеть естественными. Соблюдайте такт и меру.

- Помните, что самый лучший "строукс" — это внимание к собеседнику: благожелательный взгляд; строгая, но свободная поза; частое обращение к собеседнику по имени или по имени—отчеству; мягкие, теплые модуляции голоса, оптимальный для времени и места темп речи и др. Иными словами, вы должны научиться говорить с большинством людей как с самыми приятными собеседниками.

- Ваши знаки внимания будут приниматься значительно лучше, если вы выработаете для себя следующую установку: "Я — хороший человек. Другие — тоже хорошие люди, хотя и в чем-то отличаются от меня. Я считаю, что другие люди заслуживают положительных знаков внимания, когда хорошо выполняют работу, независимо от того, получаю ли я сам эти знаки за свой вклад в дело".

- Помните: чем больше знаков внимания вы оказываете человеку, тем больше знаков внимания он захочет оказать вам.

- Оказывая знаки внимания, избегайте затертых фраз и стереотипов. Будьте сами собой, иначе ваше поведение покажется фальшивым.

- Знаки вашего внимания должны быть точно адресованы, т.е. соответствовать истинным заслугам того, кому они оказываются.

- Когда вы овладеете искусством оказывать положительные знаки внимания, вам будет гораздо легче оказывать и отрицательные. Люди будут воспринимать их как проявление желания помочь вам.

Одни люди не умеют оказывать знаки внимания, другие не умеют их принимать. Так, сказать тонкий комплимент женщине в нашей стране умеют пока очень немногие. И социальным работникам, большинство которых составляют женщины, стоит научиться отличать выражение искреннего восхищения ими от дежурных фраз и подлинные знаки внимания от их имитации.

Микротехника моделирования мысли

В том, что общение наладить не удается, многие винят партнера или неблагоприятное стечение обстоятельств. Но важно научиться в первую очередь винить себя. Кто думает иначе, тот приносит много огорчений себе и другим. Чтобы делать что-то успешно, необходимо совершенствоваться. Кто не совершенствует себя, редко привлекает внимание к себе.

Любой талант раскрывается только в процессе деятельности. В сказке о Большом и Маленьком Клаусах беседуют на поле два Плуга. Ржавый Плуг спрашивает Блестящего Плуга, как он приобрел такой чудесный блеск. И получает ответ: "Мой блеск — от работы". Поэтому каждому, кто хочет добиться цели, нужно "взяться за свой плуг и не выпускать его до последней межи".

Первым условием успешного самосовершенствования считается познание своего "Я", а вторым — умение концентрировать свои силы, которое обеспечивает "созвучие сознания и подсознания" Это "созвучие" достигается в глубоких и постоянных медитациях. И "наша жизнь есть то, что из нее делают наши мысли".

Всякая мысль обладает реальной силой. Сильная мысль всегда проникнет в наше подсознание. За мыслью последует и действие. Значит, дело лишь за тем, чтобы наше вялое "Не могу" преобразовать в решительное "Могу!".

"Thoughts are Things" можно перевести как "мысли суть вещи" или "вещественные реальности".

Запас мыслей человека увеличивается за счет мыслей других людей:"подобное притягивает подобное". Таково аддуктивное свойство мысли ("аддуктивный" с латинского переводится как "притягательный").

Совершенствующейся личности необходимо прямо-таки излучать в пространство свой девиз: "Я хочу, а значит я могу!", и этот девиз непременно будет услышан теми, кто способен помочь в достижении намеченной цели.

Для достижения этой цели необходимы:

1) непреодолимое желание;

2) полная уверенность в себе;

3) твердая решимость.

Мир полон притягивающих и отталкивающих сил, и каждого из нас окружают положительные и отрицательные психические заряды. Поэтому необходимо уметь выяснить, что и кто воздействует на нас угнетающе, и противопоставить этому всю силу нашего Я, а все, что действует благотворно, впитывать в себя, как песок впитывает воду. Ясно, что при этом можно впитать и немало "грязного" и засорить этим свое подсознание, которое не делает оценок, ибо не различает добра и зла.

Изменить себя невозможно, не повлияв на свои мысли и весь свой внутренний мир. Но к этому миру нужно уметь обратиться так, чтобы в ответ он открыл вам все свои кладовые.

Активизировать работу мозга могут и слова. Так, спортсменов тренируют не только физически, но и психически. Поэтому бобслеисты, например, перед каждым заездом проносятся в воображении по всем виражам трассы.

Итак, деловому человеку совершенно необходимо овладеть методиками концентрации мысли, техникой аутотренинга и т.п. Помощь в этом ему могут оказать книги Дж. Скотта, Т. Вуджека и многих других психологов.

2.ПСИХОЛОГИЯ

2.1. Общая характеристика делового общения

Цели и содержание делового общения

Характерной особенностью делового общения является то, что его содержание и цели направлены на решение производственных и социальных задач. Однако деловое общение, как и общение вообще, обычно рассматривается как сложный и многогранный процесс, который может выступать в одно и то же время и как процесс взаимодействия индивидов, и как информационный процесс, и как отношение людей друг к другу, и как процесс взаимовлияния друг на друга, и как процесс сопереживания и взаимного понимания друг друга.

Следовательно, деловое общение включает в себя все многообразие функций общения: коммуникативную, интерактивную и перцептивную. Если в деловом общении не возникает взаимопонимание, то коммуникацию нельзя считать состоявшейся. Таким образом, деловое (ролевое) общение и неформальное (личностное) переплетаются друг с другом и могут переходить одно в другое. В каких бы психологических формах ни проявлялось общение — оно деловое, если его ОПРЕДЕЛЯЮЩИМ СОДЕРЖАНИЕМ ЯВЛЯЕТСЯ СОЦИАЛЬНО-ЗНАЧИМАЯ СОВМЕСТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.

В качестве субъектов общения могут выступать как отдельные люди, так и целые группы.

С позиций целей общения, несмотря на многообразие ситуаций, можно свести их к четырем видам:

1. Цель общения находится вне самого взаимодействия субъектов.
2. Цель общения заложена в самом субъекте.
3. Цель общения состоит в приобщении партнера к ценностям инициатора общения или соответствующей организации.
4. Цель общения — приобщение самого инициатора к ценностям партнера.

Деловое общение имеет цель «вне себя» и служит способом организации и оптимизации определенного вида предметной деятельности.

Содержание делового общения определяется потребностями в совместной деятельности, которая предполагает СОГЛАСОВАННОСТЬ ДЕЙСТВИЙ, ПОНИМАНИЕ И ПРИЯТИЕ КАЖДЫМ ЕЕ УЧАСТНИКОМ ЦЕЛЕЙ, ЗАДАЧ И СПЕЦИФИКИ ЭТОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СВОЕЙ РОЛИ И СВОИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПО ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ. Именно воздействие коммуникатора на окружающих с тем, чтобы сделать

собеседников в каких-то проявлениях близкими себе, склонить их к определенным действиям и поступкам, изменить их мнения и взгляды, и становится главной целью делового общения.

Благодаря такому воздействию у людей, находящихся в положительном повседневном контакте, вырабатывается понимание вкусов, интересов и взглядов друг друга, они учатся объективнее оценивать окружающих и ПРОЯВЛЯТЬ ТОЛЕРАНТНОСТЬ, учитывать индивидуально-психологические особенности личности при взаимодействии. По мере закрепления такого взаимодействия межличностные отношения становятся товарищескими, формируется готовность к общению как важнейшему показателю положительного психологического климата в коллективе.

Важно отметить, однако, что стремление коммуникатора (ведущего) воздействовать на людей, хотя и является главной, но не единственной целью делового общения. Деловое общение служит задаче установления психологической ПОТРЕБНОСТИ В СОПЕРЕЖИВАНИИ, желания быть понятыми, оцененными, выразить кому-то свое сочувствие и расположение. Это обстоятельство особенно важно иметь в виду при деловом общении руководителя с подчиненным.

В данном случае ролевое (формальное) общение всегда носит характер личностной (неформальной) коммуникации. В процессе делового общения руководитель познает интересы подчиненных, мотивы их поведения, что создает предпосылки для повышения эффективности управленческой деятельности. Однако при всем многообразии функций делового общения генеральная линия к познанию межличностных взаимоотношений проходит через АНАЛИЗ СОДЕРЖАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОЛЛЕКТИВА.

В умелом, организованном деловом общении коллективный труд доставляет людям глубокое удовлетворение в силу формирования ПРАКСИЧЕСКИХ ЧУВСТВ, что в свою очередь расширяет и усиливает контакты между членами коллектива. В конечном счете совершенствование межличностных отношений неизбежно приводит к повышению производительности труда.

Сказанное выше говорит о том, что деловое общение в управленческой деятельности позволяет руководителю осуществлять анализ взаимоотношений людей, форм контактов и средств их установления, способов включения человека в коллектив, факторов, определяющих его поведение в совместной деятельности.

Таким образом, руководитель получает возможность объективно оценивать состояние функционирования системы и, при необходимости, принимать адекватное управленческое решение для

перевода системы из одного состояния в другое, более высокое. В этом и заключается главная суть управленческой деятельности.

Итак, мы видим, что СОДЕРЖАНИЕМ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ ВЫСТУПАЕТ СОЦИАЛЬНО - ЗНАЧИМАЯ СОВМЕСТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ. В то же время перед собеседником стоит задача не только обменяться деловой информацией, но и добиться ее АДЕКВАТНОГО ПОНИМАНИЯ. В процессе делового общения, к сожалению, часто возникают так называемые КОММУНИКАТИВНЫЕ БАРЬЕРЫ, то есть психологические препятствия на пути передачи и принятия информации между партнерами по общению.

Коммуникативные барьеры подразделяются на БАРЬЕРЫ ПОНИМАНИЯ, БАРЬЕРЫ СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНОГО РАЗЛИЧИЯ и БАРЬЕРЫ ОТНОШЕНИЯ. Первый тип барьеров связан обычно с фонетическим, семантическим или логическим непониманием. Иначе говоря, эти барьеры можно отнести к смысловым. Социально — культурные барьеры в деловом общении могут порождаться национальными особенностями понимания обсуждаемых вопросов, различиями в возрасте, поле или профессиональной направленности. Барьеры отношений — это чисто психологический феномен.

Такие барьеры возникают при проявлении чувства неприязни, недоверия между собеседниками, что сказывается на уровне приятия обсуждаемой информации. В этом плане существенное значение приобретает такое широко распространенное и однопорядковое с установкой психическое образование, как оценочный СТЕРЕОТИП.

Стереотип принято считать элементом установки, связанным главным образом с обыденным сознанием личности. В нем предшествующий опыт личности аккумулируется в своеобразный алгоритм ее отношения к различным воздействиям.

Другими словами, стереотип представляет собой неоспоримую для данного человека норму поведения или суждения. Именно стереотипы в наибольшей степени сказываются на проявлении психологических барьеров в деловом общении. В своих взаимоотношениях собеседники часто исходят из того, что мысли и намерения каждого из них воспринимаются полно и правильно.

При этом не учитывается тот факт, что не все люди приучены с детства видеть и оценивать эмоциональное состояние человека, считаться с ним, стараться понять его. Поэтому вполне возможно, что психологические барьеры могут возникать даже между близкими людьми, не имеющими объективно противоположных интересов. Они доставляют неприятности друг другу не потому, что собеседники хотят этого, а потому, что срабатывают сложившиеся стереотипы,

которые человек может и не осознавать.

Именно стереотипы оказывают влияние на соответствующие ролевые ожидания в форме установок. И если в общении эти ожидания не оправдываются, возникает напряженность между собеседниками, а иногда и неприятие друг друга. При этом важно иметь в виду, что способность к общению во многом зависит от склада характера и типологических свойств личности.

По характеру общительности люди подразделяются на различные типы. Общительный человек легко входит в контакт, быстро организовывает общение, располагает к себе собеседника, хорошо поддерживает разговор. Это своего рода талант, и общение с таким человеком приносит окружающим чувство удовлетворения. Это идеальный тип, к которому следует стремиться каждому из нас.

Но есть и противоположный тип людей — люди необщительные, организовать контакт с которыми затруднительно. Они могут обладать многими положительными качествами, но в плане организации взаимоотношений проявляют сдержанность, а иногда и индифферентность.

Представители другой крайности — суперобщительные люди, умеющие создавать «девятый вал» в общении. Они любят не общение в себе, а себя в общении. Такие люди относятся к типу людей с гипертрофированной функцией общения, что затрудняет понимание предмета и целей разговора.

Таким образом, многообразие факторов, обеспечивающих продуктивность делового общения, требует соблюдения психологических законов делового общения, требует соблюдения психологических законов коммуникации, включая знания индивидуальных особенностей собеседника.

Этапы делового общения

Любое управление осуществляется посредством общения руководителей с подчиненными в самых разнообразных формах коммуникации. В любой форме общения можно выделить следующие этапы: установление контактов; ориентация в ситуации; обсуждение вопроса, проблемы; принятие решения, достижение цели; выход из контакта .

УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТА - ответственный и сложный по своей структуре момент общения. «С чего начать?», «Как себя держать?» — вот стержневые вопросы начала коммуникации. Именно то как мы себя выражаем при встрече — шутливым или строгим, внимательным, корректным или недовольным и категоричным — позволяет собеседнику выбрать тактику поведения с нами.

Какие же психологические факторы обеспечивают контакт с конкретным человеком?

Прежде всего, необходимо показать свою ОТКРЫТОСТЬ ДЛЯ ОБЩЕНИЯ, что достигается не только словами, но и НЕВЕРБАЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИЕЙ: легкая улыбка (если она уместна), небольшой наклон головы, корпуса в сторону собеседника, заинтересованное выражение глаз, устремленных на партнера. Не надо торопиться с приветствием, чтобы оно не помешало началу контакта.

Нужно как бы осмотреться и создать этим доброжелательную обстановку. По выражению вашего лица, еще без слов, собеседник увидит и оценит, с чем вы пришли к нему. Если же партнер не смотрит на вас, то обратитесь к нему по имени (если вы с ним на «ты») или имени, отчеству и поприветствуйте традиционными словами. И после этого сделайте небольшую паузу, чтобы дать возможность человеку ответить, включиться в общение. Хороший совет дается в одном зарубежном пособии по общению: «Никогда не подавайте «расхлябанную» руку, пожмите руку в пределах приличия. «Расхлябанная» рука — эквивалент мокрой руки. Она неприятна собеседнику».

Как часто в повседневной жизни мы нарушаем эти правила: приветствуя, не смотрим в глаза собеседнику; забываем назвать его по имени, отчеству; не выдерживаем паузу при приветствии, а иногда здороваемся на ходу и торопимся обрушить на человека всю приготовленную информацию. Такую манеру поведения обычно называют авторитарной, обижающей человека, унижающей его достоинство.

Эта манера типична для ролевого общения, когда человек стремится подчеркнуть свое превосходство в положении. Рассчитывать на контакт в таких случаях не приходится, ибо в общении не установлена обратная связь: как партнер откликнулся на ваше поведение, этого ли вы ожидали, устраивает ли вас такой отклик или следует прибегнуть к коррекции своего поведения? Только на основе обратной связи возможно развитие общения.

Невербальные средства коммуникации оказывают заметное влияние и на контакт с группой. Посмотрите на себя как бы со стороны: насколько ваша манера держаться за трибуной естественна; стиль вашей одежды соответствует вкусу аудитории; не слишком ли вы статичны или, наоборот, динамичны; не размахиваете ли вы руками или, наоборот, широко расставив руки, все время держитесь за трибуну; не слишком ли активно вы жестикулируете; Не входите ли вы при выступлении в митинговый пафос и т.д.

Эти простые вопросы для самоанализа помогут вам избежать затруднений в контактах с аудиторией. Конечно, лучший эффект побороть боязнь аудитории и непринужденно держаться при общении дает отсроченный просмотр видеозаписи. Вместе с друзьями вы беспристрастно оценивайте свое поведение и делайте соответствующие выводы, которые помогут овладеть искусством общения.

Очень полезно хотя бы один раз в неделю выступать публично в разных аудиториях. Выходя на трибуну, старайтесь переключить внимание с себя на слушателей, на обстановку. Если волнение проявляется в голосе, постарайтесь говорить тише, а когда почувствуете уверенность в себе, можете говорить громче. Важно только, чтобы речь была ясной, последовательной и искренней.

Таким образом, понимание языка жестов и мимики позволяет более точно определить позицию партнера. Читая жесты, мы осуществляем обратную связь, которая играет главную роль в целостном процессе делового взаимодействия, а совокупность жестов является важной составной частью такой связи. «Бессловесная обратная связь может предупредить о том, что нам нужно изменить свое поведение, вообще исчезнуть или сделать что-то другое, чтобы достичь нужного результата.

Несколько строк о ПРОСТРАНСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ. Большинство людей интуитивно находят наиболее удобное пространственное размещение при деловом общении. Однако пространственную организацию общения лучше осознавать и контролировать. Возьмем, к примеру, технику построения беседы при приеме посетителей. Принять посетителя крайне желательно в точно назначенное время, что во многом снимает «психологический барьер» для откровенного общения. Иначе говоря, пунктуальность обоих собеседников положительно влияет на атмосферу встречи. Если посетитель просидит в приемной 15 — 20 минут, вряд ли он будет настроен на дружелюбно-деловой тон беседы. Поэтому психологи рекомендуют обязательно предупреждать посетителя в случае невозможности принять в назначенное время и попросить его подождать, указав время с небольшим запасом. Входит посетитель; вы встаете из-за стола, а если не знакомы - называете себя. Затем приглашаете собеседника сесть напротив вас, к примеру, за стол заседаний.

Это правило, к сожалению, часто нарушается, хотя выбор места для беседы имеет существенное значение для установления взаимного контакта. В том случае, когда вы встречаетесь для беседы со своим сотрудником или просто знакомым вам человеком, приветствуя и называя его по имени, отчеству, вполне достаточно

встать из-за стола, но переходить на другое место необязательно. При частых беседах с одним и тем же лицом особых любезностей не требуется, хотя их значение неоспоримо.

Если же общение носит полуофициальный характер, и в нем проявляется доверительность к собеседнику, то беседу лучше всего вести в креслах за журнальным столиком. Руководители коллективов и его заместители должны иметь в кабинетах для таких бесед специально оформленные зоны. Это имеет принципиальное значение для создания оптимальной психологической атмосферы общения.

Нарушение пространственной дистанции при общении снижает контакт между собеседниками и иногда оставляет неприятный осадок от беседы. Конечно, нельзя навязывать свой размер дистанции, но следует чувствовать такую дистанцию, взаимоприемлемую для партнеров по общению: чем выше степень интимности и психологической совместимости, тем, видимо, должна быть короче пространственная дистанция. Важно при этом свое поведение соотносить с оценкой окружающих. Наверное, не везде этично стоять обнявшись, не каждого можно и нужно похлопывать по плечу и т.д.

Американский психолог И. Атватер считает, что «интимная» дистанция при общении должна составлять от 0,5 и до 1,2 м. Для деловых отношений пространственное расстояние должно быть от 1,2 и до 3,7 м. Хотя верхний предел расстояния, видимо, завышен, к мнению ученого при пространственной организации общения следует прислушаться.

Пространственная организация общения имеет существенное значение и при публичном выступлении. Если в зале темно, а трибуна освещена ярко, лектор всегда испытывает дискомфорт. В таких случаях лучше подойти к краю сцены или спуститься к слушателям, но не подходить вплотную к первому ряду, так как это будет затруднять восприятие вашей речи. Важно выбрать такое оптимальное расстояние, которое позволяет видеть весь зал и общаться со всеми слушателями. Примерно такие же требования предъявляются к пространственной организации общения и на уроке.

Таким образом, мы видим, что установление контакта протекает в непрерывной связи с этапом ориентации.

Этап ориентации дает возможность правильно выбрать дистанцию, «почувствовать» аудиторию или партнера, и на основе обратной связи отобрать нужные средства общения или скорректировать свое поведение. Опыт показывает, что не только индивидуальное, но и публичное общение достигает своей цели при

его построении на субъектно-субъектной основе, то есть на основе реального общения с аудиторией. Как это понимать?

Субъект — это источник познания и преобразования действительности, активно действующее лицо. Все люди являются субъектами, с присущими им чувствами, взглядами, целями общения. Ведущий рассматривает своего партнера как объект общения, обязанный только воспринимать и перерабатывать информацию.

Такой ошибочный подход называют субъект-объектным. Субъект-объектный подход не приводит, как правило, к конструктивному обмену информацией, не способствует достижению взаимопонимания. Когда же в партнере признается активное начало и он принимается как субъект общения, происходит взаимообогащение людей, устанавливается и развивается контакт между собеседниками. Психологическую основу педагогики сотрудничества как раз и составляют субъектно-субъектные отношения.

При этих отношениях уже в начале общения возникает доверие между собеседниками, снимается то психологическое напряжение, которое очень часто присуще стеснительным, а иногда и просто скромным людям. Жизнь показывает, что именно субъект-субъектные отношения являются наиболее продуктивными в педагогической деятельности.

Техники NLP как способы ориентации в партнере

Чем лучше мы знаем партнера по коммуникации, тем эффектнее протекает процесс общения. Для правильного выбора своей стратегии поведения и аргументации в деловом общении важно выяснить цель, которую преследует партнер, и способы ее достижения. Знание же стратегии поведения партнера по деловому общению поможет предварительно скорректировать собственное поведение. В последнее время все большее распространение получает стратегия, направленная на сотрудничество, на отношения, построенные на договорных началах.

Помимо выяснения цели партнера по общению важна также ориентация в его личных особенностях. Для этого нередко используется мнение третьих лиц, которые знают данного партнера, что в психологии называется «методом обобщения независимых характеристик». Но поскольку этот метод не несет 100 % объекивности в получаемой необходимой информации, окончательные: выводы о партнере все же следует делать только после личного контакта с ним. Говорит он или. молчит, сидит или стоит, читает или пишет — хорошая почва для глубокого изучения личностных, черт, особенностей партнера. Чем адекватнее Вы оцените партнера, тем

качественнее будет Ваша коммуникация с ним.

Чтобы стать эффективным коммуникатором, следует действовать в соответствии е принципом: «Смысл коммуникации — в той реакции, которую вы получаете». Речь идет об обратной связи, суть которой заключается в реакции воспринимающего (вербальная или невербальная) на поведение партнера. Эта информация не о том, что представляет собой тот или иной человек, а в большей степени о нас самих в связи с этим человеком (одно из правил обратной связи).

Коммуникация — это значительно больше, чем те слова, которые мы произносим. По данным исследований, речь составляет лишь 5 % из того, что выражает человек в процессе общения, 38% — определяется тоном его гол оса и 55 % — языком телодвижений (позы, жесты, мимика и пр.). Конечно же, в разных ситуациях эти цифры будут различными, но язык телодвижений и тон голоса вносят огромные различия в силу воздействия и смысл того, о чем мы говорим. Восприятие и оценки создаются не столько тем, что мы говорим, но и тем, как мы это выражаем. Если слова являются содержанием общения, то позы, жесты, выражение лица и тон голоса представляют собой контекст, в который помещаются эти сообщения, а в единстве они образуют смысл коммуникации.

Каким же образом добиться того, чтобы в процессе делового общения понять смысл сообщения собеседника (и наоборот), настроиться с ним на одну волну, говорить с ним на одном «языке», одним словом — добиться гармонии в общении?

Американские исследователи (Джозеф (О Коннор и Джон Сеймор) разработали новое направление в прикладной психологии — «нейролингвистическое программирование» (NLP). В одном из его авторских определений NLP трактуется как «способность эффективно взаимодействовать с другими людьми и способность понимать и уважать их модели мира». «Коммуникация — это замкнутый цикл: то, что вы делаете, оказывает влияние на другого человека, а то, что он делает, оказывает влияние на вас, — это не может происходить иначе. ...Можете ли вы влиять на людей, сохраняя целостность и прямоту? Согласуется ли это влияние с вашими ценностями? Техники NLP являются нейтральными..., их использование и применение зависит от мастерства и намерений человека», — отмечают авторы.

NLP — это специфический подход к использованию знаний, полученных из различных областей (в том числе нейрологии, психологии, лингвистики) и интегрированных в специальные методы, предназначенные для создания средств, способствующих личностному развитию. «Нейро» означает, что поведение является результатом

нервных процессов, а «лингвистическое» — то, что нервные процессы представлены и управляемы с помощью языковых средств и коммуникационных систем. «Программирование» указывает на осуществление четкой организации различных компонентов в приемы, предназначенные для достижения эффективных результатов.

В западной психологической науке в рамках NLP введен термин «ситуация раппорта». Раппорт (или эмпатия) — это единение, согласованность, настроенность на одну волну, взаимная симпатия. Раппорт является существенным для установления той атмосферы доверия, конфиденциальности и участия, в которой люди могут взаимодействовать свободно. Люди, находящиеся в раппорте, буквально «отзеркаливают» друг друга в позах, жестах и взглядах, то есть говорят на общем языке — языке слов и языке тела.

Вступая в контакт с другим человеком, мы можем занять одну из следующих позиций:

1. Сконцентрироваться на различиях, существующих между вами.

2. Сосредоточиться на сходстве, т.е. на том, с чем вы согласны и на что реагируете одинаково. Если выбрать первую позицию, то создание ситуации раппорта с другим человеком невозможно. Другое дело — занять вторую позицию, где, словно по мановению волшебной палочки, легко исчезают сопротивление, злоба, противостояние, скепсис и другие негативные чувства.

Установить раппорт, пишут авторы NLP, — значит присоединиться к «танцу» другого человека, подстраиваясь к его языку телодвижений чутко и с уважением, при помощи чего можно построить мост между нашей и его моделями мира.

И существует несколько способов отражения («пейсинг») людей: через язык тела (поза, походка, жестикуляция, дыхание, прикосновение, одежда и т.д.); через речь (тембр голоса, темп речи, набор слов, тон и сила голоса, использование профессиональных слов и выражений); через чувства (терпимость, заинтересованность, включенность, проявление уважения и квалификации, чертам характера и опыт собеседника).

Безусловно, подстраиваясь к другим людям, не всегда мы способны воспринимать их жесты, позы и паттерны речи, а когда делаем это, можем испытывать дискомфорт. Однако с помощью «перекрестной подстройки» (использование некоторых аналогов поведения вместо непосредственного отражения) и выбора «золотой середины» можно будет установить раппорт с кем угодно.

Таким образом, раппорт позволяет нам построить мост к

другому человеку: мы получаем некоторую точку опоры для понимания и контакта. Когда он установлен, можно начать изменять свое поведение, и вполне вероятно, что наш партнер последует за нами. Такая техника установления и поддержания контакта в NLP называется «присоединением» и «ведением» (в других источниках они значатся как приемы или этапы).

Согласно этой теории, присоединение -это изменение собственного поведения с тем, чтобы другой человек последовал за нами; это общее умение устанавливать раппорт, которое мы применяем при обсуждении общих интересов; это присоединение к эмоциям, к другим культурам, уважение чужих традиций. Ведение же никогда не будет работать без раппорта: невозможно провести кого-нибудь через мост, прежде не построив его. «...Чтобы присоединиться и вести успешно, нам следует внимательно следить за Другим человеком и быть достаточно гибким в своем собственном поведении и реакция», - считают сторонники NLP.

Успех большинства областей человеческой деятельности кроется в одном из основных правил: «Если то, что вы делаете, не срабатывает, сделайте что-либо другое». Если мы пытаемся установить контакт и нам это не удается - значит, мы говорим с собеседником не на его языке».

Различные люди воспринимают, думают и вспоминают по-разному, и различия соответствуют, согласно NLP, трем основным сферам сенсорного опыта, или системам представлений («модальностям») — визуальной (зрительной), аудиальной (слуховой) и кинестетической (двигательной).

1.Визуальный тип. Человек, мыслящий образами. Воспоминания обычно представляются ему в виде ярких картин, зрительных образов. Рассказывая что-то, он часто жестикулирует, как бы рисуя в воздухе воображаемые объекты. Плечи расправлены, как правило, держит дистанцию от партнера, говорит быстро и громко, часто делает в речи паузы, как будто бы срисовывая с картины ту информацию, которую собирается вербализовать. В речи нередко можно слышать звуки Э..., А..., М... . Как правило, начинает фразу с местоимений «ты» или «вы». В разговоре часто пользуется предикатами (глаголы, наречия, прилагательные) визуального типа: «Вот посмотрите...», «Давайте посмотрим на эту проблему», «Мне понравился ваш красивый ход мысли...», «Вспомните, это выглядело так» и т.д. Вспоминая, он смотрит вверх, как бы ища ответ на потолке (иногда влево-вверх или вправо-вверх). Говоря с собеседником, он часто смотрит ему в глаза. Когда он в стрессе, в диалоге преобладает

обвинительный уклон.

2. Аудиальный тип. Человек должен обязательно услышать какую-то информацию, логически ее обработать, и только после этого он может этой информацией пользоваться. Он как бы «прослушивает» то, что вспоминает. Информация «прослушивается» внутренним голосом или голосом другого человека. Малоподвижен; жестикуляция практически отсутствует; для самоконтроля часто использует не ощущения, а логику; речь монотонная; когда говорит, смотрит в лоб собеседника; не любит контакта глазами. При разговоре аудиал часто поворачивается к собеседнику боком (ухом). Часто использует выражения типа: «те, кто», «тот, кто», «каждый, кто» и т.д. Никогда не берет ни за что ответственность, не любит местоимение «я». В разговоре используются слуховые предикаты типа: «Я внимательно выслушал Вас...», «Ваша мысль весьма логична...», «То, что Вы говорите, созвучно моим мыслям», «Вот послушайте...», «Это звучало так...» и т.д. При воспоминании взор обязательно обращен влево.

3. Кинестетический тип. Эта модальность характеризуется сферой чувств человека. Для эффективной работы с информацией кинестетик должен прочувствовать ее содержание, как бы пропустить ее через себя. Он хорошо вспоминает ощущения, движения, запахи. Вспоминая, он как бы сначала воссоздает. Повторяет движения и ощущения телом. Предикаты, используемые в разговоре, обычно связаны с теплом-холодом, тяжестью-легкостью и т.п.

А именно: «Я так взволнован, что у меня тяжелая голова, и мороз идет по коже» или «Я чувствую, что еще немного, и мы решим эту проблему», «Это очень тяжелый вопрос», «Если покрепче ухватиться за эту мысль...» и т.д.

Вспоминая, кинестетик смотрит прямо перед собой или вниз. Плечи и шея подаются вперед, дистанция до партнера максимально близкая, любит прикасаться к партнеру руками; когда жмет руку, подолгу ее не выпускает. В стрессе выбирает тактику извиняющегося. В речи очень часто звучит «я».

Таким образом, на этапе «ведения» основное внимание уделяется зонам выбора и принятия решения, т.е. ведущим зонам обмена визуальной, аудиальной и кинестетической информации. Говорит на языке партнера, во многом облегчает достижение своих целей в межличностной деловой коммуникации. Зная стратегию партнера, мы обращаемся к нему, исходя уже из его, а не своей стратегии. Здесь желательно употребление тех же предикатов, которые употребляет он.

Безусловно, в ходе делового контакта в идеале следовало бы

все время говорить на «языке» партнера. Но в процессе накопления жизненного опыта, практики деловой коммуникации у каждого из нас выработался свой «язык», и вовсе не обязательно, чтобы собственная модальность и стратегия все время совпадали с партнерской.

Чтобы облегчить такую непростую задачу при ведении деловых переговоров, психологи советуют позволить себе в нейтральных моментах общения находиться на своей стратегии, а в наиболее значимых, ключевых частях разговора — перейти на стратегию партнера, на его «язык».

Одним словом, следя за движениями зрачков, направлением взгляда, жестами, предикатами, опытный коммуникатор уже через несколько минут разговора определит ведущую «модальность» своего партнера и постарается к нему «присоединиться». Деловой контакт будет обеспечен, если говорить с партнером на его «языке».

Из сказанного видно, что этап ориентации в деловом общении имеет достаточно сложную психологическую структуру и оказывает заметное влияние на поддержание контакта и результативность принятия желаемого решения.

Обсуждение проблемы и принятие решения является главным этапом делового общения. Конечно, предыдущие этапы подготавливают их протекание и во многом определяют успешность достижения Цели общения. Однако именно обсуждение проблемы играет решающую роль в достижении согласия. Для этого этапа важное значение имеет владение риторическими приемами, тактикой аргументации. К примеру, в публичном выступлении нельзя злоупотреблять временем и говорить долго. Желательно в начале выступления намекнуть, что главное будет в конце, и слегка приоткрыть это главное. Однако важно помнить, что публичную речь нельзя рассматривать только как способ передачи информации в процессе одностороннего воздействия на слушателей.

Особенностью хорошего выступления является то, что оно способно включить слушателей в непосредственный процесс творческого соразмышления. Это достигается проблемностью выступления. Если выступающий формирует и формулирует мысль на глазах аудитории, то между говорящим и слушателями возникает сопереживание, мыслительное содействие, что и составляет основу психологического контакта.

При выступлении методически оправдано иногда отступать от текста для проведения интересных примеров, сравнений и более четкой аргументации выводов. Вполне допустимо между суждениями

делать короткие паузы, что способствует концентрации внимания слушателей на очередной мысли. Но при всех обстоятельствах важно привлечь слушателей к совместному обсуждению проблемы, чтобы решение получилось общим. Важно научиться убеждать, а не навязывать свою точку зрения.

Закончив выступление, ждите вопросов. При ответах не торопитесь. Не показывайте своего раздражения, если вам задали вопрос, на который вы уже ответили в выступлении. По ответам всегда судят о вашей компетентности. Поэтому нельзя давать необдуманные или сомнительные ответы.

Иногда слушатели не соглашаются с вашим суждением. В таких случаях не следует обижаться и тем более высказывать недовольство по этому поводу. Важно убеждать, а не навязывать свою точку зрения. Поскольку убеждение чаще формируется и закрепляется в спорах, то несогласие слушателей с вашей точкой зрения позволяет в дискуссии найти истину или приблизиться к ней.

Говоря о формировании убеждений как цели публичного выступления, важно подчеркнуть их сложную структуру. Наряду с систематизированными знаниями убеждение включает в себя эмоциональный и волевой (поведенческий) компоненты. Поэтому их формирование предполагает воздействие на все три компонента: знания, эмоции, волю.

К сожалению, в публичных выступлениях мы отдаем приоритеты знаниям и часто недооцениваем эмоциональную сторону общения, слабо воздействуем на мир чувств человека, что отрицательно сказывается на формировании убеждений. Знания, преподносимые без эмоциональной окраски, не могут полноценно усваиваться и, следовательно, переноситься в практику поведения.

Принятие решения — это заключительная часть делового общения. Снятие противоречий и общее согласие достигается успешностью всех этапов делового общения. Но иногда предмет общения бывает сложным, и в первом обсуждении не удается прийти к согласию. В таких случаях целесообразно продолжить обсуждение противоречий в другой раз и не торопиться с согласованием. Опыт показывает, насколько дорого обходятся нам неверные решения и как трудно исправлять допущенные ошибки.

Последним этапом делового общения является ВЫХОД ИЗ КОНТАКТА. Мы заблуждаемся, считая, что выход из контакта при общении не составляет особого труда. В психологии управления известно, насколько влияет первое впечатление на последующую динамику контакта; но известно и то, что ПОСЛЕДНЕЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ

оказывает не менее сильное влияние на тот образ, который остается в памяти партнера от встречи с ним. Сформированный образ влияет на реализацию принимаемого решения. Приведем некоторые советы о том, как выйти из контакта.

Прощание, как и начало встречи, должно быть «приветливым», потому что по психологической нагрузке и своим задачам оно мало чем отличается от приветствия.

В этот момент, как и во время приветствия, несмотря на ритуальность действий, очень важно видеть и чувствовать своего собеседника (чувствовать «мы»). Очень важно также еще раз, как при знакомстве, «подать себя». И особенно важно выразить ту или иную меру приветливости, симпатии, уважения к человеку.

Не случайно и речевые обороты, употребляемые при прощании, нередко имеют характер добрых пожеланий: «Всего хорошего!», «Всего наилучшего!», «Всего доброго!», «Желаю успеха!», «Успехов!», «Счастливо!», «Будь здоров!» и т.п. В письменной речи оттенок прощания звучит еще более явно: «С наилучшими пожеланиями!», «С глубоким уважением...», «Искренне Ваш...» и т.п.

В конце деловых бесед высказываются надежды на дальнейшее сотрудничество и будущие встречи, выражается благодарность. Если приближается праздник — произносятся поздравления с пожеланием здоровья, благ, успехов, творческих достижений.

При прощании подают руку, проявляют этикетные формы внимания: встают, провожают до дверей кабинета, помогают надеть пальто (женщинам и людям, старшим по возрасту), в отдельных случаях провожают до транспорта и помогают войти в него.

Все эти формы прощания красноречиво говорят о важности приветливости при расставании. Однако мера ее зависит от контекста беседы и должна чутко улавливаться каждым из партнеров. В иных ситуациях бывает достаточно кивка головой или сдержанного рукопожатия. Сдержанность — еще не проявление негативного отношения или нежелания будущих встреч.

Главное в финальной, заключительной части беседы — «заметить» человека, еще раз увидеть его или услышать, еще раз выразить ему уважение. Если вы забываете попрощаться (или в какой-то иной форме обозначить завершение контакта), вы проявляете пренебрежение к собеседнику, может быть, вовсе того не желая. Если вы не умеете сдержать свою неприязнь к нему даже в конце беседы, он уходит от вас с обидой. Поэтому одна из основных заповедей выхода из контакта — приветливость.

Но представим себе ситуацию, когда вы спешите, а партнер имеет желание или необходимость о чем-то с вами переговорить. Вы поглядываете на часы, на дверь, слушаете «в пол-уха», а он как будто и не видит, не понимает и продолжает говорить о своем, все более и более вызывая у вас раздражение. Подобная ситуация, если вы помните рассказ А.П. Чехова «Драма», заканчивается и вовсе трагически. Кто в этом случае не прав? Оба. Когда ваш собеседник заметил ваш первый взгляд на часы, он, разумеется, должен был сразу же сделать выводы и осведомиться о вашем времени. Но и вам не следовало доводить ситуацию до раздражения. Что нужно было сделать?

В самом начале встречи, после приветствия, еще не выслушав того важного, с чем он пришел, сообщить ему о лимите времени, сослаться на обстоятельства, извиниться за то, что не можете сейчас уделить ему достаточно внимания. Если он согласен прийти в другой раз, назначить ему время встречи и попрощаться. Если вопрос очень важен для пришедшего к вам человека, выслушать его в самой короткой форме, принять быстрое решение и дать, если это возможно, быстрый общий ответ. Затем предложить иное время для более обстоятельного разговора и попрощаться.

Если вопрос очень важен и не может быть решен на ходу, подчеркнуть его важность и, мотивируя этим обстоятельством, перенести разговор на более удобное время, попрощаться.

Если упущено время начала беседы, придется искать момент, когда вы, взглянув на часы или извинившись, словами прервете речь собеседника, но, конечно, не в самой важной ее части. От вас в этом случае потребуется максимум корректности и приветливости.

Таковы самые общие, универсальные правила выхода из контакта.

Продуктивное слушание

Продуктивное слушание определяется не только техникой и приемами делового общения (о них будет сказано в других главах), но и достаточно сложными психологическими механизмами взаимопонимания в процессе коммуникации. Следует отметить, прежде всего, заметное влияние на продуктивное слушание сложившихся у собеседника УСТАНОВОК.

Под установками понимается высокообобщенная готовность человека соответствующим образом реагировать на внешнее воздействие. Установки вырабатываются путем отбора из массы актуальных обстоятельств тех, которые повторяются наиболее часто и чаще других согласуются с интересами и стандартизованными

условиями деятельности человека.

Из совокупности общественных и индивидуальных интересов, с которыми сталкивается личность, он выбирает те, что соответствуют его жизненному сценарию и в его понимании имеют решающее значение для решения обсуждаемой проблемы. Поведение этого человека в ситуации делового общения и отражает особенности его ценностной ориентации.

Установка относительно того или иного объекта бывает либо позитивной, либо негативной, но не нейтральной. С возникновением в процессе делового общения некоторого противоречия у собеседников срабатывает конкретная установка — реакция на ситуацию — и он чувствует в себе импульс к активным действиям, к постановке и реализации задач типичными для него способами. Иначе говоря, сложившаяся установка начинает играть роль организующего и конституирующего фактора поведения собеседника в деловом общении.

Из сказанного вытекает важный вывод о том, что продуктивное слушание во многом зависит от установок партнеров по отношению друг к другу или по отношению к обсуждаемой информации, говоря по-другому, как воспринимается партнер по деловому общению. Поэтому этот процесс как обязательная составная часть коммуникации условно называется ПЕРЦЕПТИВНОЙ СТОРОНОЙ ОБЩЕНИЯ.

В деловом общении в процесс коммуникации включены как минимум два человека, и в силу сложившихся установок каждый из них является активным субъектом коммуникации. Для того, чтобы отстоять свою точку зрения, партнеры по деловому общению вынуждены уподоблять себя другому и принимать в расчет не только потребности, мотивы, установки другого, но и то, как его партнер понимает мои потребности, мотивы, установки.

Таким образом, продуктивное слушание и взаимопонимание достигается за счет ИДЕНТИФИКАЦИИ И РЕФЛЕКСИИ собеседников. Важную роль при этом играет степень понимания собеседниками причин того или иного поведения каждого из них. Если же такие причины понимаются неверно или недостаточно, то в деловом общении происходит ПРИПИСЫВАНИЕ друг другу как причин поведения, так иногда и самих образцов суждения или какие-то более общие характеристики. В результате снижается продуктивность слушания, взаимопонимания и, в конечном счете, достижения цели делового общения.

Для прогнозирования продуктивности делового общения важно принимать в расчет и различные «эффекты», возникающие при

восприятии собеседниками друг друга: эффект ореола («галоэффект»), эффект новизны и первичности и эффект стереотипизации. Уже отмечалось, что сущность галоэффекта связана с формированием специфической установки на воспринимаемого.

В результате информация, получаемая о каком-то человеке, «категоризируется» определенным образом, а именно: накладывается на тот образ, который уже был создан заранее. Этот образ, сформированный ранее, выполняет роль «ореола», мешающего видеть действительные черты и проявления объекта восприятия. По сути это и есть влияние прошлого опыта на восприятие, проявляемого в законах АППЕРЦЕПЦИИ.

Данный эффект особенно сильно сказывается на формировании первого впечатления о человеке: при благоприятном впечатлении неизвестные качества собеседника оцениваются положительно и, наоборот, общее неблагоприятное впечатление способствует преобладанию негативных оценок. В этом и проявляется суть «эффекта первого впечатления и новизны».

В более широком плане все эффекты можно рассматривать как явление стереотипизации. Как правило, стереотипы возникают на основе ограниченного прошлого опыта, в результате коммуникатор в деловом общении стремится строить выводы на базе ограниченной информации, что приводит к возникновению предубеждения и сужения возможности достижения коммуникативной цели.

Продуктивное слушание сопряжено с эмоциями, чувствами, сопереживаниями. Внешнее выражение этих человеческих свойств проявляется в мимике, интонации, темпе движений и пр. Будучи своеобразным сигнальным комплексом, все это информирует собеседников о психических состояниях партнеров по деловому общению и благодаря действию механизма заражения заметно сказывается на процессе и результатах коммуникации.

На продуктивное слушание заметное влияние оказывает самооценка в деловом обще нии. Чтобы правильно понимать себя, видеть перспективу самосовершенствования, необходимо прежде всего объективно оценивать себя, «прикинуть», как вы относитесь к себе, насколько уважаете себя, довольны ли собой? Когда особенно недовольны и почему?

То есть необходимо поговорить честно с самим собой. Дело в том, что самооценка является мощнейшим регулятором нашего поведения, от нее во многом зависит раскрытие наших потенциальных возможностей. А отношение к себе, заложенное в самооценке, влияет на эффективность делового общения.

Заниженная самооценка сковывает человека. Завышенная, связанная с переоценкой своих возможностей, не позволяет оптимально вписываться в ситуацию, формирует негативное отношение партнеров. Как занижение, так и завышение самооценки участников общения не способствует его конструктивности, а порой и просто разрушает общение.

Самооценка может меняться под влиянием самых разных факторов: социальной ситуации, понимания отношения к вам окружающих, содержания и результатов деятельности и т.п.

Интересен в этом отношении эксперимент, проведенный американскими психологами. Людям, желающим занять определенную должность в фирме, предлагали самостоятельно оценить несколько своих личных качеств, отметив их в специальных бланках. Затем в приемной появлялся мнимый претендент на ту же должность.

В одном случае это был хорошо одетый, самоуверенный, интеллигентного вида человек с портфелем («мистер Чистик»), в другой — опустившаяся (в грязной рубашке и туфлях на босу ногу) личность («мистер Грязник»).

После этого подлинных претендентов на должность под удобным предлогом просили вторично заполнить те же самооценочные бланки. И что же? После встречи с «мистером Чистиком» уровень их самооценки снижался, а с «мистером Грязником» — повышался. Дело в том, что люди непроизвольно соизмеряли свой уровень притязаний с обликом другого претендента, себя в сравнении с ним, хотя этого от них никто и не требовал.

Овладение навыками общения стабилизирует самооценку, создает условия для раскрытия личности во взаимодействии, повышает контролируемость ситуации, способствуя успешному решению деловых вопросов.

Таким образом, при овладении психологическими средствами общения под вашим контролем должно быть два важнейших момента: самораскрытие и обратная связь.

Самораскрытие способствует проявлению вашей индивидуальности, выражению вашего отношения к людям, происходящему. Проявляется оно в поступках, действиях (как вербальных, так и невербальных).

К сожалению, довольно часто возникают случаи, когда человек, особенно молодой, вступив на руководящую должность, создает для себя некий образ руководителя, модель поведения, которая лишена человеческой естественности, индивидуальности. Это происходит

чаще всего из-за незнания самого себя, своих достоинств, предположения, что новая должность требует некоего другого, чем я есть на самом деле, т.е. многое зависит от самооценки.

Действительно, руководящая работа предъявляет к человеку высокие требования, заставляет внутренне подтянуться, строже контролировать себя. Но это вовсе не означает, что надо быть сухим, жестоким, категоричным, лишенным теплоты и доброты. К сожалению, некоторые люди в подобных ситуациях стремятся сознательно к подавлению в себе человеческого.

Наряду с самооценкой и самораскрытием продуктивное слушание определяется наличием и правильной оценкой обратной связи. Обратная связь сигнализирует собеседнику о приятии или неприятии его информации, заставляет искать неполадки в коммуникативном воздействии и корректировать свое поведение для достижения целей делового общения. Каким же образом совершенствовать обратную связь?

По своей сути обратная связь в деловом общении — это умение чувствовать и понимать, как отзываются в собеседнике ваши слова, действия, как реагируют они на вас, ситуацию в целом. Можно составить перечень проявления чувств, слушать, что говорят собеседники, видеть их и тем самым «включать» канал обратной связи. Кажется, все так просто. Но эта простота обманчива.

Порой, даже хорошо зная «признаки чувств», мы многое не замечаем в общении: не замечаем приветливый взгляд, новую прическу, неспокойные руки, негромкую просьбу. Это происходит не только от невнимательности к человеку, но и от незнания элементарных закономерностей социальной перцепции, наиболее распространенных ошибок в восприятии человека человеком.

Процесс взаимопонимания в деловом общении складывается из трех основных компонентов:

1. Умения «вести себя» — грамотно проявлять свои чувства, находить подходящие в данной ситуации вербальные и невербальные формы поведения, уметь быть понятным людям.

2. Умения понимать партнера — способность «читать» по внешнему поведению его мысли и чувства, предугадывать его намерения, быть проницательным.

3. Умения «видеть и слышать» партнера — быть внимательным к поведению, словам, жестам, интонациям, замечать перемены во внешнем облике, не пропускать мимо ушей то, что он говорит. Наилучшим для плодотворного делового сотрудничества является такое отношение к человеку, которое совмещает в себе симпатию,

чувство общности и абсолютно исключает любые проявления неуважения.

Универсального рецепта на все случаи жизни не существует. Здесь многое зависит от того, с кем вы общаетесь, при каких обстоятельствах, какой стиль поведения для вас более естественен. Сколько людей, столько может быть индивидуально-неповторимых эффективных стилей делового общения. Однако обязательное правило — гибкость, учет особенностей партнера и ситуации.

Известно, что 80 % информации человек получает через зрение, 16% - через слух и только 4 % - через другие анализаторы. При этом далеко не вся информация, реально содержащаяся в объекте нашего восприятия — словах и поведении человека, замечается, усваивается и переходит в долговременную память. На пути от замысла одного человека и его пониманием другим существует множество барьеров, преград, фильтров, поэтому передаваемая информация теряет свою полноту, что осложняет процесс понимания друг друга.

П. Мицич в своем исследовании технологии делового общения приводит следующую таблицу потерь информации при разговорном общении двух собеседников (в одном направлении): ЗАДУМАНО — 100 %; ОСОЗНАНО СЛОВЕСНО - 90 %; ВЫСКАЗАНО - 80 %; ВЫСЛУШАНО - 70 %; ОСТАЛОСЬ В ПАМЯТИ - 24 %.

Для того, чтобы снизить «потери» информации и обеспечить полноту восприятия в деловом общении, важно знать как стимулирующие, так и «охлаждающие» факторы продуктивного слушания. В книге Х. Корнелиус и Ш. Фейр «Выиграть может каждый» (М., 1992) приведены формы делового общения, негативно влияющие на продуктивное слушание. Эти формы авторы назвали «саботажниками общения». К таким «саботажникам» они отнесли:

УГРОЗЫ (вызывают страх, подчинение, обиду, враждебность). Пример: «Если вы не можете вовремя приходить на работу, будете уволены!»; «Попробуйте сделать не так, как вам сказано!» и т.п.

ПРИКАЗЫ (ролевое общение): «Срочно зайдите ко мне!»; «Чтобы это было выполнено в срок!» и т.п.

КРИТИКА: «Вы недостаточно прилежно работаете»; «Вы постоянно жалуетесь» и т.п.

ОСКОРБИТЕЛЬНЫЕ ПРОЗВИЩА: «Такое может сказать только тупица»; «Что еще можно ожидать от бюрократа» и т.п.

СЛОВА — ДОЛЖНИКИ: «Вы должны вести себя более ответственно»; «Вы не должны так сердиться» и т.п.

СОКРЫТИЕ ВАЖНОЙ ИНФОРМАЦИИ (реплика - ловушка): «Вот

это предложение понравится» — не сказав, что с ним связано, и т.п. 36

ДОПРОС: «Сколько часов ушло у вас на это?»; «Во сколько это обошлось?» и т.п.

ПОХВАЛА С ПОДВОХОМ: «У вас такие хорошие отчеты: вы не напишете еще один?» и т.п.

ДИАГНОЗ МОТИВОВ ПОВЕДЕНИЯ: «Вы одержимы собственническим инстинктом»; «У вас никогда не хватало инициативы» и т.п.

НЕСВОЕВРЕМЕННЫЕ СОВЕТЫ: «Если бы ты навел порядок на своем письменном столе, у тебя не было бы причин для паники»; «Почему ты не сделал вот так?» и т.п.

УБЕЖДЕНИЕ ЛОГИКОЙ: «Нечего тут расстраиваться. Все довольно логично»

ОТКАЗ ОТ ОБСУЖДЕНИЯ ВОПРОСА: «Нечего тут обсуждать. Я не вижу здесь проблемы»

СМЕНА ТЕМЫ: «Очень интересно… Я смотрел вчера фильм…»

УСПОКОЕНИЕ ОТРИЦАНИЕМ: «Не нервничай»; «Не волнуйся, все образуется»; «Ты прекрасно выглядишь!» и т.п.

Конечно, и такие формы общения могут достигать коммуникативных целей. Однако это возможно лишь при условии корректного тона, доброжелательной обстановки и авторитете ведущего.

Чаще же в таких ситуациях процесс делового общения не может быть эффективным, какими бы добрыми ни были намерения собеседников. Эффективное общение, по мнению названных авторов, возможно только в тех случаях, когда собеседники расценивают друг друга равноправными, не собираются подчинить своей воле и навязать свою точку зрения. Они дают ряд советов по активному восприятию в деловом общении:

- Не говорите о себе.
- Не меняйте темы.
- Не советуйте, не занимайтесь диагнозом, заверениями, поощрениями, критикой или подделками.
- Не игнорируйте и не отрицайте чувства других людей. Следите за их эмоциями не только по тому, что они говорят, но и по тому, что они не говорят! Не упускайте из виду такие немые проявления чувств, как слезы на глазах, неконтролируемые движения и т.п.
- Не притворяйтесь, что понимаете их чувства, если это не так.
- Спросите об их нуждах, заботах, тревогах и трудностях.
- Задавайте вопросы, которые способствуют большей

искренности» типа: «Как вы на все это смотрите?».

- Покажите им, что вы понимаете их. Перескажите своими словами, что вы воспринимаете как главное в их словах: «Правильно ли я понимаю, что вы хотите ...?»; «Вы считаете, что не можете эффективно работать, когда на вакс так давят?» или: «Вас это действительно сердит?» и т.п.

Как мы видим, продуктивное слушание определяется многими внутренними и внешними факторами. Знание этих факторов во многом определяет достижение в деловом общении коммуникативных целей и задач.

Приемы фасцинации и аттракции

Установление и поддержание контакта в деловом общении, наряду с проявлением идеомоторных актов, во многом зависит от реализации приемов фасцинации и аттракции.

Термин «фасцинация» во многих языках мира означает волшебство, обаяние, чары. По выражению Ю.А.Шрейдера, «фасцинация» — это как бы «позывные», которые несут сообщение и которые заставляют адресата настроиться на прием.

Фасцинация — это словесное воздействие на людей, при котором достигается минимизация потери информации. Можно говорить монотонно и занудно или интенсивно и энергично. Каждая из манер вызывает разный эффект у слушателей. Посредством искусственной речи можно обращать на себя внимание, вызывать к себе доброжелательное отношение.

Есть люди, которые умеют очень быстро располагать к себе собеседников, сразу завоевывать их доверие, применяя принципы аттракции (от французского — привлечение, притягивание).

Обычно выделяют три таких приема: «имя собственное», «зеркало отношений» и «золотые слова».

Суть приема «ИМЯ СОБСТВЕННОЕ» заключается в следующем: при обращениях к собеседнику необходимо произносить имя (имя, отчество) партнера по деловому общению.

Однако само определение приема еще не указывает на то, насколько произнесение вслух имени собеседника способствует его расположению к себе и способствует ли это формированию расположенности (аттракции)? Такие вопросы вполне оправданы до тех пор, пока не будет раскрыт механизм влияния приема «имя собственное» и не объяснены многие феномены, ставшие привычными для людей.

Вот часть этих феноменов:

- обычно, когда встречаются и здороваются руководитель и подчиненный, то, как правило, подчиненный к словам приветствия

добавляет имя, отчество руководителя, а руководитель, как правило, этого не делает. Факт тривиальный. Но почему так принято?

- Если у руководителя накануне произошел КОНФЛИКТ с подчиненным и тот на него в обиде, то, как правило, на следующее утро руководитель не услышал от этого подчиненного привычной добавки к приветствию своего имени, отчества. Тоже факт обычный. Почему подчиненный отступил от обычного для себя стереотипа приветствовать руководителя?

- Когда одному человеку необходимо УГОВОРИТЬ другого что-то сделать, то, как правило, он, уговаривая, произносит его имя и отчество чаще, чем при обычном разговоре. Почему так происходит?

- Когда НЕЗНАКОМЫЙ человек обращается к вам вдруг по имени, отчеству, а мы не ожидаем этого от него, то это вызывает удивление, которое носит положительный, а не отрицательный знак. Почему?

- Для того, чтобы явно ОСКОРБИТЬ человека, иногда умышленно называют его другим именем. Этот прием можно встретить в художественной литературе, где показана утрированная форма взаимодействий. Почему литераторы используют такой прием?

- При прочих равных условиях человеку труднее СРАЗУ вспомнить имя того, к кому у него выраженная антипатия, чем имя того, к кому у него выраженная симпатия. Почему?

Ответы на эти вопросы — в психологическом механизме, связывающем звучание собственного имени с положительными эмоциями.

Суть этого механизма заключается в следующем:

1) ИМЯ, присвоенное данной личности, сопровождает ее от первых дней жизни до последнего дня. Имя и личность неразделимы. Лишение человека имени, замена имени на номер — способ унижения личности.

2) Когда к человеку обращаются ПО ИМЕНИ, а имя - символ личности, это показывает внимание к ДАННОЙ ЛИЧНОСТИ, его субъективную значимость.

3) Внимание к личности есть УТВЕРЖДЕНИЕ данной личности, а утверждение личности вызывает УДОВЛЕТВОРЕНИЕ одной их основных психологических потребностей человека - потребности в значимости.

4) УДОВЛЕТВОРЕНИЕ потребности - состояние, ощущаемое в виде положительных эмоций и даже счастья.

Такова связь между произнесением вслух имени собеседника и образованием у него положительных эмоций.

Если человек вызывает у нас положительные эмоции, то отношение к нему у нас будет более положительным, чем к тому собеседнику, от которого не исходит чувство приятного. Этот вывод позволяет дать ответ на все вопросы, поставленные при описании фактов, взятых из жизни.

Когда индуктор, излагая свою позицию, произносит имя своего рецепиента, то рецепиентом осознается только первая группа сигналов (позиция индуктора), а сигнал в виде прозвучавшего собственного имени им не анализируется (все внимание - на содержание сообщения). Но этот сигнал — потребность в самоутверждении, поэтому °н не пропадает, а проявляется в виде ощущения удовлетворения.

Таков психологический механизм формирования аттракции с помощью приема «Имя собственное».

Прием «ЗЕРКАЛО ОТНОШЕНИЙ». По аналогии с первым приемом начнем с феноменологического описания:

— Встречаясь с приятным человеком, мы чаще улыбаемся друг другу. Почему?

— Нам не хочется улыбаться тому партнеру по общению, у которого обращенное к нам злое выражение лица. Почему?

— Мы далеко не всегда осознаем, что изображено на нашем лице. Что это означает?

— При прочих равных условиях мы скорее попросим совета у того, кто нас всегда приветствует мягкой, доброй улыбкой, чем у того, кто имеет всегда лицо сфинкса. Почему мы чаще поступаем именно так?

— При прочих равных условиях нам приятнее иметь дело с человеком, на лице которого доброе и приветливое выражение, появляющееся всегда при встрече с нами, чем с человеком, у которого постоянно брезгливое выражение лица. Почему?

Почему выражение нашего партнера при прочих равных условиях формирует наше позитивное или негативное отношение к человеку?

Ответ на этот вопрос заключается в психологическом механизме, связьшающем выражение лица с отношением к этому лицу (личности), в понимании выражения «Лицо — это зеркало души».

Суть этого механизма:

1) Люди, как правило, не контролируют выражение своего лица при общении (особенно заметно это при групповом общении). Одни лица отражают простое внимание, другие — расположенность, симпатию к преподавателю, третьи — безучастность, четвертые - иронию, пятые - возможно, явную неприязнь. При этом ни один из

них об этом не думает, т.е. не осознает выражение своего лица.

2) Отсюда установка большинства людей: если люди не контролируют выражение лица, значит, лицо отражает отношение человека в данный момент к данному собеседнику.

3) Отсюда, если на лице при каждом обращении к нам всегда приветливая, добрая улыбка, то вероятнее всего этот человек таким образом показывает к нам свое расположение, свое положительное отношение.

4) Отсюда, если человек относится к нам положительно — это означает его дружелюбный, дружеский настрой.

Друг — это лицо, повышающее нашу безопасность, т.е. удовлетворяющее одну из важнейших (хотя и не всегда осознаваемых) потребностей — потребность в безопасности. Вот почему встреча с другом - это ситуация, вызывающая положительный настрой, что отражается в идеомоторных актах.

5) Удовлетворение потребности всегда вызывает ощущение приятного.

6) Человек, вызывающий у вас чувство приятного, притягивает к себе в большей степени, чем тот, который подобные чувства у вас не вызывает. Подобное притяжение и есть аттракция.

Таков механизм формирования аттракции с помощью приема «Зеркало отношений».

Перенесем сказанное в ситуацию педагогического воздействия.

Слушатели, как и все люди, полагают, что большинство людей не контролируют выражение своего лица.

Следовательно, если они видят на лице преподавателя доброе, приятное выражение, легкую улыбку, адресованную им при обращении в ходе диалога, то, исходя из предыдущего диалога, они полагают, что это лицо отражает настрой преподавателя по отношению к слушателям, его положительное к ним отношение, дружелюбие.

Возникновение этого ощущения снимает у слушателей некоторую Отчужденность, оппозиционный настрой к незнакомому преподавателю, т.е. устраняет один из психологических барьеров на пути приятия его позиции, его идеальных установок.

Прием «ЗОЛОТЫЕ СЛОВА». Этот прием во всех отношениях аналогичен приему «Зеркало отношений». Различие между ними в языке: «Зеркало отношений» — это прием невербального воздействия, а «золотые слова» — прием вербального воздействия.

К «золотым словам» относятся такие слова, которые представляют небольшое преувеличение каких-либо положительных

сторон человека. Но, в отличие от комплимента, эти слова говорятся как бы попутно, мимоходом, без концентрирования внимания адресата на этих словах.

Таким образом, по содержанию «золотые слова» и «комплимент» идентичны, различие — в технике предъявления их партнеру.

Предполагается, что «золотые слова» должны вызывать положительные эмоции у того, кому они адресованы. В основе механизма этого приема лежит одна из описанных нами ранее стратегий поведения человека — тенденция к максимизации наград (другая стратегия — тенденция к минимизации наказаний). Напомним, что любой человек строит свое поведение таким образом, чтобы свести к минимуму неприятное и при любой возможности получить ощущение приятного.

Если некто говорит человеку слова, в которых небольшое преувеличение степени выраженности его реальных положительных сторон, то человек, конечно, понимает, что это преувеличение, что в действительности он еще не достиг этого. Но если «расстояние» или «дистанция» между сказанным (ожидаемым) и реальным небольшая, то человек склонен выдавать желаемое за действительное. В основе этой склонности и лежит установка на максимизацию наград, благодаря которой это небольшое расстояние между сказанным и реальным нивелируется.

В основе этого феномена («видят то, что хотят видеть») — эффект генерализации установки, анализ которого выходит за рамки описания данного приема. Можно лишь отметить, что «золотые слова», удовлетворяя одну из важнейших психологических потребностей человека — потребность в самосовершенствовании, будут формировать аттракцию, если в данный момент эта потребность не будет актуализирована в сознании реципиента.

Вот почему техника этого приема (в отличие от обычного комплимента) предполагает произнесение «золотых слов» как бы между прочим, попутно с основной информацией (например, с изложением какой-то позиции).

Итак, по описанному выше механизму «золотые слова», адресованные преподавателем слушателям (равно как и конкретному слушателю), способствуют удовлетворению их потребности в самосовершенствовании.

Удовлетворение этой потребности может осознаваться слушателями как ощущение приятного (у них не было возможности «подумать» над этими «золотыми словами», поскольку их внимание было сфокусировано преподавателем на своей идее). Поскольку это

ощущение приятного было вызвано преподавателем, то в силу стратегии максимизации наград у слушателей возникает определенное притяжение к этому человеку, причем, как правило, независимо от их воли.

Это состояние притяжения и есть аттракция. Нетрудно представить, насколько важную роль в достижении коммуникативных целей играют приемы аттракции и в других формах делового общения.

2.2.Психологическое воздействие в деловом общении

Стратегии воздействия

В реальной жизни каждый деловой человек выступает в качестве объекта и субъекта различных воздействий, которые определяют характер его взаимосвязей с внешним миром (природным и социальным), формируют индивидуальный стиль жизни и деятельности, определяют возможности самореализации, творческого самовыражения в этом мире.

При попытке дать научное определение категории воздействия, а тем более воздействия психологического, возникают немалые трудности. Это связано, по-видимому, с тем, что воздействие охватывает широкий спектр явлений — от мельчайших клеточных трансформаций до явлений глобального масштаба.

Воздействие — это действие, оказываемое кем, чем-либо на кого, что-либо; влияние. Психологический словарь определяет воздействие как "целенаправленный перенос движения и информации от одного участника взаимодействия к другому".

Воздействие может быть непосредственным, когда движение и заключенная в нем информация передаются в форме импульса (например, прикосновение или удар), и опосредованным, когда информация и закодированный в ней импульс движения передаются в форме комплекса сигналов, несущих сообщение о чем-либо и ориентирующих воспринимающую систему относительно смысла этих сигналов.

Учитывая тот факт, что человек существует одновременно в природной и социальной среде, выделяют несколько взаимосвязанных классов психологического воздействия:

- экологическое (обусловленное влиянием факторов природной окружающей среды на психику личности);

- социальное (обусловленное принадлежностью человека к общественной системе и включенностью его в связи с другими людьми);

- культурологическое (определяемое наличием исторически

выработанных средств материального и духовного производства);

- аутовоздействие (связанное с психической саморегуляцией человека как относительно автономной системы и выступающее в двух планах: как средство мобилизации и развития собственных физических, психических и творческих возможностей и как индивидуальная система внутренней регуляции).

Всю историю психологии, в известном смысле, можно понимать как историю поисков ответа на вопрос о сущности, природе, критериях эффективности психологического воздействия, как развитие и умножение подходов к объяснению объективных и субъективных детерминант этого процесса.

За последние десятилетия в психологической науке произошел перелом, связанный с отказом от подхода к человеку как к "пассивному реагенту", т.е. как к чему-то лишь отвечающему на воздействия. Согласно новому подходу, ему присущи активность и способность к избирательности при отражении внешних воздействий. Этот подход, названный "субъектным", более всего развит в западной когнитивной психологии.

В его рамках было разработано наибольшее количество специальных теорий воздействия, которые основываются на идее активности и целостности психики человека. Этот подход в настоящее время наиболее популярен и, по-видимому, наиболее полно раскрывает смысл психологического воздействия.

Экспериментальные исследования и социальная практика убеждают в том, что более совершенное знание и более глубокое проникновение в интимные сферы психики человека еще не означают того, что эти научные открытия будут использованы во благо человечества. Часто, наоборот, выдающиеся открытия самым непосредственным образом используются для разработки изощренных средств и методов контроля за сознанием и поведением людей, манипулирования их психикой.

Воздействие этих средств трудноосознаваемо, а последствия его труднопредсказуемы. Поэтому в наше время перед психоло-ической наукой встают проблемы социальной ответственности за ее достижения в разработке средств манипулирования сознанием людей, ибо несмотря на разговоры об активности и избирательности психического отражения, человек на самом деле все так же остается объектом для мастеров психического манипулирования.

Манипулятивная стратегия способна существенно трансфори-овать психику личности с помощью приемов воздействия на ее подсознание в обход ее разума, а также посредством так называемых

маскировочных и конверсионных техник, блокирующих системы защиты или их разрушающих и встраивающих взамен новые психологические установки и модели поведения. Поэтому социально-му работнику, который не хочет грубо манипулировать зависящими от него людьми, следует ориентироваться на субъект-субъектные взаимоотношения с партнерами.

Психологическим средством реализации субъект-субъектной стратегии должен стать диалог. И высшими ценностями общения для социального работника должны представляться эмоциональная открытость участников диалога, искренность и доверительность выражения их чувств.

Взаимодействие в процессе общения

Воздействие — постоянно действующий фактор общения. В процессе делового общения создается своеобразный общий банк идей, способов и приемов решения конкретных задач, которые используются в совместной деятельности для решения новых задач. Но необходимо подчеркнуть, что деловое общение способствует не только решению чисто утилитарных задач, но и духовному взаимообогащению общающихся, ибо именно в процессе совместной деятельности и общения наиболее рельефно проявляется как профессиональная, так и социальная дееспособность каждого конкретного человека.

В зависимости от меры вовлеченности человека в отношения, выделяют три его вида:

- социально-ролевое общение, в процессе которого индивид усваивает социальные нормы (в производственном коллективе, в магазине, в театре, в трамвае и т. д.);
- деловое общение, объединяющее людей на основе общности деятельности, общности интересов дела;
- интимно-личностное общение, предполагающее особую психологическую близость, сопереживание партнеру по общению, проникновение в его внутренний мир.

Чтобы облегчить установление психологического контакта с другим человеком, социальному работнику следует учитывать, к какому именно общению он стремится и на какой уровень понимания с его стороны рассчитывают. Способность выбрать вид, манеру общения, привести выражение своих эмоций и свое поведение в соответствие с ними, а также с поведением других людей — одно из необходимых условий плодотворности деловых отношений.

В процессе делового общения формируется общность взглядов на принципиальные вопросы, что определяет все последующее взаимодействие субъектов совместной деятельности, их стратегию

поведения, т.е. формируется общая позиция, что способствует интеграции сотрудников в единое социальное целое. Только в таких случаях коллектив способен успешно решать задачи той сложности, которая соответствует уровню компетентности его членов.

Поведение участников совместной деятельности определяется их объективной взаимозависимостью, которая составляет необходиое условие всякого взаимодействия. Но для того чтобы установилось сотрудничество, нужна полная и всесторонняя информация об условиях, задачах, способах решения поставленных задач и других обстоятельствах, связанных с достижением общей цели.

Полная информация об условиях деятельности стимулирует сотрудничество и желание помочь друг другу. Особенно важно активизировать деловое общение руководителю. При этом необходимо учитывать личностные качества сотрудников, поскольку каждый из них охотнее пойдет на какие-либо уступки, если будет уверен, что в других случаях коллеги примут во внимание его точку зрения, учтут его интересы. Важно лишь объективно учитывать интересы каждого работника, пытаться встать на его место, взглянуть на положение вещей его глазами, чтобы понять, не противоречит ли предлагаемый путь решения задачи его интересам.

Итак, в деловом общении необходимы:

- искреннее сотрудничество;
- информированность обо всем, связанном с достижением цели;
- оптимальный стиль поведения.

Что же определяет эффективность воздействия руководителя на подчиненных? Как проявляется это воздействие в процессе делового общения?

Руководитель обычно вступает в управленческое общение, чтобы:

- отдать распоряжение, указание, что-либо порекомендовать, посоветовать;
- получить "обратную связь", т.е. контрольную информацию от подчиненного о выполнении задания;
- дать оценку выполнения задания тем или иным подчиненным.

При этом руководитель стремиться:

- оказать влияние на подчиненного, чтобы сделать его своим единомышленником в вопросах о способах наиболее успешного достижения общей их цели;
- побудить его к определенным действиям и поступкам или к

воздержанию от них;

- изменить или скорректировать свои представления о путях решения стоящих перед коллективом задач.

На каждом этапе управленческого общения руководитель оказывает разное психологическое воздействие: отдавая распоряжения, он во многом предопределяет поведение подчиненного; получая сведения о ходе выполнения работы, он взаимодействует с ним.

В совместной деятельности позиция, занимаемая тем или иным ее субъектом, и играемая им социальная роль порождают у других субъектов той же деятельности специфические социальные ожидания — экспектации, которые уже как бы заданы представлениями работников о стиле исполнения этой роли и приемлемых способах деятельности. Экспектации же относительно руководителя представляет собой разновидность социальных санкций, упорядочивающих его отношения с подчиненными.

Эти экспектации всегда выступают в некоторой системе, которая как бы дает право подчиненным ожидать от руководителя соответствующего занимаемому им положению поведения — как компетентного специалиста и порядочного человека. Вместе с тем и руководитель как бы тоже объят этой невидимой идеальной системой и потому чувствует себя призванным не обмануть ожидания подчиненных.

Когда действия и поступки руководителя соответствуют этой системе социальных ожиданий, его авторитет в глазах подчиненных повышается и он быстрее и легче оказывает действенное влияние на них, не пользуясь своим должностным преимуществом. Однако любой коллектив не состоит из абсолютных единомышленников, и в нем неизбежно возникнут противоречивые представления о допустимом и недопустимом.

И тогда перед руководителем непременно встанет непростая задача — определить, на какие же силы ориентироваться в первую очередь. Волевой руководитель решит такую задачу легко и скоро, хотя, может статься, и не совсем верно. Но излишне рефлектирующий шеф всегда рискует оказаться в состоянии конфликта с самим собой, что очень скоро почувствуют подчиненные и не преминут этим воспользоваться.

Не будет большим открытием сказать, что в общении каждый хочет, чтобы его поняли, но не каждый стремится понять другого, и зачастую таким "непонятливым" оказывается именно волевой руководитель, который не очень-то озабочен тем, чтобы принять все доводы подчиненных, а просто навязывает им свою волю, подавляя

их "авторитетом кресла". Такой стиль руководства, как известно, именуют авторитарным.

Этот стиль руководства ныне уже можно считать устаревшим, ибо он, как это тысячекратно подтверждено мировой практикой, резко снижает эффективность делового общения. Действительно, авторитарная личность, даже в лучшем ее варианте, выслушивая аргументы подчиненных и почти принимая их, все-таки из ложных амбиций не может отказаться от прежних своих распоряжений. В таких случаях психологи говорят, что руководитель не может "присоединиться" к своему оппоненту.

Что значит "присоединиться"? Присоединиться — это не просто подсесть к веселой компании, оставаясь по сути отъединенным от нее. Нет, присоединение в психологическом смысле — это всегда нечто гораздо большее. Помните, как в гениальном фильме Марка Захарова сидящие за столом представители знати кричат: "Присоединяйтесь, барон!". Чего бы, казалось, проще — подсесть-то! Но никак не может себе этого позволить гордый барон, потому что такое "присоединение" для него смерти подобно. И он, действительно, предпочитает смерть.

Присоединение в психологическом смысле — это именно душевное (ведь "психе" и есть "душа" по-гречески) слияние с другим человеком как с истинно "ближним своим". Ясно, что столь интимного слияния внутренних миров в практической жизни достичь почти невозможно, но всегда возможно к этому стремиться, т.е. стараться почувствовать, как реальное бытие другого. Понятно тоже, что не всем это и дано, и тут психологи предлагают начинать с самого простого — с упражнения "зеркальное отражение".

Упражнение вначале сводится к тому, чтобы самому как бы стать внешне подобным своему собеседнику, буквально принять его позу и зеркально отражать его основные движения, повторять его любимые слова или изречения, все время внутренне вслушиваясь в них и стараясь проникнуть в их сокровенный для вашего собеседника смысл. Но при этом нужно категорически запретить себе даже мысленно говорить что-либо вроде "какая глупость!", ибо перед нами душевный мир другого, т.е. тот монастырь, в который мы не имеем права входить со своим уставом.

Обращение к приему зеркального отражения означает искренний поиск гармонии во взаимоотношениях с партнером. Такое отражение подлинно человечный руководитель всегда будет считать необходимым, если захочет по-настоящему понять того подчиненного, который не выполнил задание, потерял контроль над собой или

совершил нечто, что не соответствует социальным экспектациям.

Следующей ступенькой в иерархии приемов искусства общения можно считать умение задавать вопросы. С помощью правильных вопросов можно и передавать свои мысли, и строить цепочку умозаключений, приводящую к нужным выводам. Вопросы — прекрасное средство для того, чтобы направить беседу в желательное русло.

Структурированные и закрытые вопросы сэкономят время, донесут мысль до собеседника. Закрытые вопросы — это ведущие вопросы, на которые можно ответить очень коротко. Но легче и быстрее получить необходимые данные (факты и то, что люди чувствуют по их поводу) через вопросы открытого типа ("что случилось?").

Если нужно быстро выяснить некоторые отдельные факты и быстро принять решение, можно воспользоваться набором закрытых вопросов для прояснения данных, полученных с помощью открытых вопросов. Закрытые вопросы обычно содержат слова "есть", "является", "не так ли" и требуют ответа "да" или "нет". Открытые вопросы позволяют собеседнику высказать свою точку зрения, свои мысли. Ответы на ключевые вопросы "что?", "как?", "кто?" дают информацию о фактах.

Люди охотно излагают свои мысли, если их поощряют к этому. Кому-то помогает говорить одно только молчание руководителя. Еще лучше можно поощрить человека грамотным вербальным и невербальным поведением, передающим интерес к теме беседы.

Все сказанное о доверительности и проникновенности общения сохраняет силу при так называемой низкой степени контроля за подчиненным. Но руководитель не может все время выступать в роли исповедальника и духовного наставника: ему приходится и власть употреблять. Поэтому хороший начальник владеет массой приемов общения, которые можно подразделить именно по степени контроля.

Низкая степень контроля:

1. Прием "Обратная связь": вы просто сообщаете другим, как их действия воспринимаются вами.

2. Прием "Объяснение": вы передаете факты, пересказываете мнения и пр., причем скорее информируете, чем что-либо внушаете.

Средняя степень контроля:

1. Прием "Интерпретация ": вы представляете проблему или ситуацию с новой точки зрения.

2. Прием "Откровение": вы делитесь с подчиненным своими мыслями и рассказываете о своем прошлом.

3. Прием "Совет": вы просто говорите, что и как делать, не настаивая на том, чтобы нашему совету последовали.

Высокая степень контроля:

1. Прием "Директива": вы предписываете определенные действия.

2. Прием "Предупреждение": вы четко называете послеовательость своих действий, что звучит как перечисление санкций.

Вообще говоря, ни одним из этих приемов злоупотреблять нельзя. Всегда нужно иметь в запасе множество вариантов воздействия на подчиненных и коллег. И если какой-то прием не сработает, не стоит упорствовать — найдите новый.

Идеальная обратная связь должна быть точной и конкретной. Но избегайте оценочных суждений, не навешивайте ярлыков. Давая объяснения, надо говорить прямо о предмете беседы и лучше информацию подкрепить конкретными примерами. В конце беседы попросите подчиненного пересказать то, что он от вас услышал, особенно если информация сложная. Чтобы помочь ему по-новому взглянуть на ситуацию, стоит поинтересоваться его реакцией на сказанное.

Совет часто имеет форму "На вашем месте я бы...". И это может быть еще более утомительным и скучным, чем ваши откровения. Конечно, любой совет руководителя — это почти приказ для работника, почти проявление власти. Иногда проще дать явную директиву относительно того, что должно быть сделано. Но директива должна быть ясной и конкретной. А чтобы подчиненные знали, что это именно строгая директива, вам надо как-то продемонстрировать им свой план проверки исполнения ими этой директивы.

Для предупреждения характерны обороты наподобие следующего: "Если вы сделаете это, то последствия будут...". Но предупреждение необходимо высказывать совершенно спокойно и даже размеренно, не давая подчиненному никаких поводов упрекнуть вас в необъективности или в нервозности. Однако разумнее всего оставить более сильные приемы воздействия вроде угроз и предупреждений до особых случаев , когда без них не обойтись.

В психологической науке принято считать, что контактное общение совершается в межличностном психологическом пространтве, и это находит свое выражение в понятиях территория, дистанция и пристройка. В самом деле, всякое психологическое воздействие с неизбежностью означает вступление на чужую психологическую территорию. Разница лишь в том, что это вступление может быть результатом приглашения, насильственного

вторжения или тайного проникновения.

Дистанция — это функция от межличностных преград, стоящих на пути сближения людей. Такими преградами могут быть внешние физические барьеры, если они играют роль эквивалентов психологических преград: стол, стул, скрещенные на груди руки, закинутая на ногу нога, паузы, остановки, перевод разговора на другие темы; нередко это препятствия смысловые или эмоциональные. Полного объединения практически никогда не бывает, поэтому дистанция наличествует всегда.

Пристройка отражает взаимное "расположение" партнеров по общению. Пристройка сверху может выглядеть как поучение, осуждение, совет, порицание, замечание, обращения "ты", "сынок", высокомерные или покровительственные интонации, похлопывание по плечу, стремление занять более высокое место, подача руки ладонью вниз и другое.

Симметричная пристройке сверху позиция — пристройка снизу, которая означает готовность к покорности, послушанию. Проявляется эта готовность как просьба, извинение, оправдание, виноватая или заискивающая интонация, наклоны корпуса, опускание головы и другая демонстрация зависимости и подчинения. Для пристройки на равных характерны отсутствие пристроек сверху или снизу, стремление к сотрудничеству, информационному обмену, соревнованию, спокойная повествовательная интонация, серьезные, заданные с достоинством вопросы и т. п.

Подобно тому как на общепсихологическом уровне важнейшими явлениями считаются внимание и память, так на уровне межличностных отношений важнейшими явлениями можно считать употребление силы и передачу информации. Действительно, кто-то начинает действовать, имея известную уверенность в успехе. Эта уверенность — следствие веры в свои силы, в то, что он превосходит партнера. Всем известно, что если кто-то обладает неким преимуществом по сравнению со многими партнерами, о нем говорят: "сильный специалист", "у него сильный характер", "он сильный духом" и т.п.

И, наоборот, о человеке, обладающем какими-либо недостатами, говорят, что он имеет слабости, т. е. он неустойчив против определенных воздействий.

Психологическое воздействие в наибольшей степени зависит от мастерства использования средств коммуникации — вербальных и невербальных.

Так, существует множество вербальных средств морального

подавления собеседника:

1. "Универсальные истины", проверить которые невозможно в принципе, например: "Все мужчины — подлецы", "На всякого мудреца довольно простоты".

2. "Генерализация": " Работы здесь на полчаса. Но ведь они старики" (скрытая генерализация). "Старики не в состоянии быстро выполнить даже и легкую работу". Употребление слов "Всегда", "Постоянно", "Вечно" применительно к чьему-либо поведению: "Петрушка, вечно ты с обновкой — С разорванным локтем!".

3. Неявное указание на нарушение общепринятой нормы: "Вы даже дверь за собой не закрыли" давит сильнее, чем простой императив: "Закрой дверь!".

4. "Неопределенный референтный индекс": "Есть мнение", "Говорят, что...", неопределенное "они". >

5. Умножение действий, имен и пр.: "Ходят тут всякие...", "Из-за чего у вас тут все увольняются ?" (по факту одного увольнения).

6. "Коммуникативный саботаж", при котором предыдущая реплика игнорируется, а в ответ вкладывается новый смысл: "Скажите, как пройти на Красный проспект?" — "А что вам нужно ?";

7. Двусмысленность (размытость смысла): "Будешь стараться, получишь свои премиальные".

8. Подмена нейтральных понятий эмоционально-оценочными коррелянтами и наоборот: "товары сэконд хэнд" вместо "вещи, бывшие в употреблении".

9. Ложная аналогия: "Вольво — автомобиль для людей, которые мыслят", как будто все остальные автомобили изготовляются для тех, чье чело мыслью не отягощено.

Существует также несметное множество, так сказать, технологических тонкостей обращения с людьми, которым, думается, стоит придать форму советов, а не предписаний или директив.

Феномены контактов и психологические барьеры

Феномены контактов

Наши контакты с людьми нередко сопровождаются самыми неожиданными явлениями, что в психологии принято называть феноменами.

1. *Феномен адекватности.* Чтобы ситуация "была заодно с вами", говорите с ней на ее языке.

2. *Феномен "восполняющих ожиданий".* В словах окружающих, касающихся нас, мы по большей части слышим не то, что они говорят, а то, что хочется нам от них услышать. Иначе говоря, только те слова вызывают в нас отклик, которые, будучи восприняты от

других, позволяют нам уверенно достроить свое о себе представление.

3. *Феномен "доминанты".* Всякая деятельность организма обладает определенной устойчивостью, инерционностью: на слабый "побочный" стимул организм отвечает компенсирующей реакцией, усиливая основную деятельность. Но сильный побочный стимул вызывает срыв регуляции и переключение на новую деятельность. Из собственного опыта каждый из нас знает, что слабый побочный стимул (небольшой шум, тихая музыка, легкий голод, еле ощущаемая тревога и т.п.) даже способствует нашей основной деятельности, вызывая дополнительную ее активацию, тогда как сильный побочный стимул отвлекает от нее.

4. *Феномен "вандализма".* Почему многим людям так нравиться разрушать?! Причем разрушать, так сказать, бескорыстно, не получая от этого никакой утилитарной выгоды? Почему мальчишек, например, так и тянет что-нибудь разбить, сжечь, сломать, взорвать? Да и взрослые не вполне свободны от таких желаний. Что это — извращение, свойственное патологическим личностям? Или в самой нашей природе скрыто нечто такое, что делает вандализм привлекательным для нас? Установлено, что в стандартных проявлениях чувство удовольствия тем больше, чем выше эффективность действия, т. е. отношение результата к затратам. А разрушительные действия часто как раз намного эффективнее созидательных. "Ломать — не строить!" — давно известная истина.

Но кроме "физической" есть еще и вторая, социальная, сторона: информационный эффект, а соответственно и удовольствие от разрушения тем больше, чем большего числа людей оно коснется, чем заметнее будет ущерб. В противоположность разрушению созидание обычно требует больших затрат, протекает медленно, а социальный эффект его нередко приглушен и невыразителен: люди куда острее реагируют на неприятное и неожиданное, чем на приятное, но возникающее постепенно.

5. *Феномен "интервалов памяти".* Исследование забывания показало, что оно проходит наиболее интенсивно в первые шесть часов после запоминания. Поэтому, если информацию требуется запечатлеть надолго, ее целесообразно повторять через 15—20 минут, затем через 8—9 часов и через 24 часа.

6. *Феномен "мнемоники".* Наша память устроена так, что самый короткий путь к ней — запоминать нечто вместе с обстоятельствами запоминания. Если такого обстоятельства нет, его надо в обязательном порядке придумать, создать.

7. *Феномен личной "реальности".* Информация, сопричастная

человеку, пронизанная одушевлением и согретая заботой о людях, воспринимается быстрее, полнее и предпочтительнее, чем информация безличная, безразличная, бесстрастная.

8. *Феномен "перегорания".* Если нам удается кого-то чем-то заинтересовать, то следует иметь в виду, что "время жизни" его интереса не бесконечно и даже не продолжительно. У разных индивидов по-разному, но, в среднем, где-то от двух до шести дней. Делайте все, чтобы уложиться в эти сроки. Так, например, не давайте перегореть начальнику, если вам удалось зажечь его вашей идеей, и наоборот, дождитесь, пока настрой начальника не превратится в обугленную головешку!

9. *Феномен "сберегания традиций".* На первом космическом снаряде, запущенном с космодрома в Плесецке, было начертано "Татьяна". Это имя написал один влюбленный юноша из стартовой команды.

Запуск оказался удачным, и с тех пор имя "Таня" выводилось на могучем "железе" при каждом новом запуске. Только один раз был пропуск, и тогда за 15 минут до команды "Пуск!" ракета взорвалась, унеся человеческую жизнь. Причины этой страшной аварии не выяснены до конца и по сей день. Но с тех пор имя удачи более не забывают. И судьба к этому космическому причалу пока благосклонна...

И еще один примечательный пример. Автолюбителям всего мира хорошо известна марка машины "Мерседес-бенц", но мало кто знает, что она названа по имени Мерседес Еллинек, дочери австрийского предпринимателя. В 1898 г., когда девочке было 9 лет, ее отец принял участие в автомобильном пробеге по югу Франции. Своей машине Еллинек присвоил имя любимой дочери. Мерседес принесла ему удачу. Машина быстро завоевала популярность, имя осталось за ней навсегда.

10. *Феномен "сопротивления навязыванию*". Нам следует избегать силового давления на человека, которого мы хотим убедить в том, что правы мы, а не он. Попытки любой ценой навязать свое мнение приводят обычно к противоположному результату. Человек устроен таким образом, что он постоянно сопротивляется ограничению свободы выбора.

11. *Феномен "темных сил".* Помехи, или так называемые "темные силы", активизируются именно тогда, когда человек приближается к завершению важного дела или к победе. Действуют эти "темные силы", как правило, через близких к данному человеку людей, а также через слабости и вредные привычки человека.

Психологические барьеры

Неверные психологические установки способствуют возникновению психологических барьеров и других помех общению. Что же это за барьеры?

1. *Барьер предвзятости.* Вы вдруг как будто беспричинно начинаете отрицательно относиться к тому или иному человеку. Нужно срочно выявить, есть ли основания для такого отношения, и если оснований нет, заставить себя отказаться от предвзятости.

2. *Барьер отрицательной установки.* Некто плохо отозвался о знакомом вам человеке, и у вас возникла негативная установка по отношению к нему. Попытайтесь сами разобраться во всем, задав себе классический вопрос "А судьи кто?" И если вновь вы не обнаружите достаточных оснований для отрицательных эмоций, сломайте немедленно этот барьер!

3. *Барьер "боязни" контакта.* Бывает, что вам неловко вступить в непосредственный контакт с человеком. Что делать в этом случае? Выход один: попытайтесь спокойно разобраться, что сдерживает вас, и вы наверняка убедитесь, что эти эмоциональные препоны легко устранимы (естественно, если не обнаружится принципиальных моментов). Вступайте в беседу, не забывая на первых порах контролировать свои эмоции.

4. *Барьер "ожидания непонимания".* Перед встречей вас волнует вопрос: "А правильно ли поймет меня партнер?" Причем вам кажется, что обязательно поймет неверно. Вы начинаете прогнозировать последствия, предвосхищать неприятные ощущения, что в вашем воображении выступает уже как неизбежная данность. Но вам просто нужно еще раз тщательно продумать план предстоящей беседы и запретить себе всякие сомнения.

5. *Барьер "стереотипов".* Взаимодействию нередко мешает неверный стереотип: "Я попрошу у него что-нибудь, а он откажет". От таких стереотипов надо категорически отказываться, как от суеверий.

6. *Барьер "возраста".* Он возникает в самых разнообразных сферах взаимодействия: между взрослыми и детьми (взрослый не понимает того, чем живет ребенок, что и становится причиной многих конфликтов), между людьми разных поколений. Люди постарше осуждают молодых, а те, кто помоложе, раздражаются или не очень вежливо посмеиваются. Примите эти барьеры как неизбежность, и скажите себе: "Коль их нельзя сломать, я их буду обходить".

Понятно, что в жизни барьеры встречаются на каждом шагу, и

средство от каждого в кармане носить не будешь. Советов давать — мастеров не счесть, но обычно нам приходится все барьеры сносить и обходить в одиночку. Самое простое, что здесь можно посоветовать, — специальный психологический тренинг под руководством опытного психотренера.

2.3. Методика установления контактов

Динамика современной деловой жизни способствует возникновению нестандартных ситуаций, требующих быстрого, четкого и адекватного реагирования в процессе делового общения.

Существуют различные технологии установления межличностного контакта.

Методика установления контакта предполагает последовательное прохождение пяти этапов:

Снятие психологических барьеров.
Нахождение совпадающих интересов.
Определение принципов общения.
Выявление качеств, опасных для общения.
Адаптация к партнеру и установление контакта.

I этап. Снятие психологических барьеров

При первой встрече двух людей (например, коллег по работе, начальника и подчиненного, партнеров по бизнесу) оба партнера ожидают друг от друга каких-то определенных действий. Именно это и влияет на их позиции в первоначальных отношениях.

Готовясь к какому-либо влиянию со стороны другого (а оно, как правило, не является желанным при первой встрече), человек воздвигает — неосознанно и неотчетливо — ряд психологических барьеров между ним и собой: повышенные осторожность, контроль за высказываниями

Таким образом, две функции первого этапа — снятие психологических барьеров и снижение напряжения — объединяются в одну основную функцию, заключающуюся в подготовке путей для последующего взаимодействия. Основные факторы первого этапа делятся на положительные и отрицательные.

Положительные факторы — все те условия, которые вызывают согласие или ведут к накоплению согласий по различным вопросам.

К ним относятся:

а) частота согласий;
б) их взаимность и совпадение;
в) чередование согласий с той и другой стороны.

Отрицательным фактором является, прежде всего, настороженность, которая определяет возникновение барьеров.

Важным принципом работы инициатора контакта на первом этапе общения должен быть выбор нейтральной темы для беседы: события общественной жизни, погода, результаты спортивных состязаний и т.п. При этом разговор должен вестись с такими оценками проблем и вопросов, с которыми нельзя не согласиться. Как правило, это наиболее общие для определенной группы суждения, мысли и мнения.

Таким образом, главная задача — исключить моменты, которые могут вызвать напряжение, тревожность или создать психологический барьер. В центре внимания всегда находится то, что не связано с принятием решения и поэтому не вызывает затруднений. Инициатор контакта должен придерживаться кардинального принципа — согласие со всеми высказываниями партнера.

Признаки I этапа: а) паузы после ваших вопросов становятся короче; б) начинают преобладать собственные сообщения собеседника, его объяснения и дополнения к уже сказанному; в) уменьшается количество односложных ответов и реактивных вопросов (вопрос на вопрос).

Результаты I этапа. Напряженность начальных отношении сменяется расслабленностью (релаксацией). Сверхконтроль, присущий начальной фазе отношений (как результат ожидания воздействия с вашей стороны), сменяется наблюдением за развитием отношений. Тревожность и напряженность уменьшаются.

II этап. Поиск совпадающих интересов

На II этапе общения начинается поиск «точек соприкосновения», исходных элементов для установления контакта с партнером. В основе данного этапа лежит поиск совпадений: совпадающие темы, мнения, оценки, переживания. Совпадения выступают как платформа для сближения.

Особенно значим интерес типа «хобби», так как он свободен и независим от личностных особенностей, понимается и принимается сторонами как обмен информацией, например, об охоте, филателии, фотографии и т.п. На самом деле он не только приковывает внимание обменом мнений, оценками и суждениями, но одновременно и отвлекает от «дела», от того связано с официальной стороной общения. Здесь важно совпадение в оценках.

У людей, разделяющих один и тот же интерес, чаще всего совпадают также суждения о других предметах и их оценка.

В разговорах на отвлеченную, но волнующую обоих собеседников тему, на время снимаются и различия в общественном положении, статусе. В дальнейшем именно это способствует сокращению дистанции.

Таким образом, во время II этапа необходимо построить первичную основу для объединения (первичную общность), а затем на базе общих моментов «двигаться» с партнером некоторое время параллельно. Стоящие на II этапе общения задачи можно свести к следующему: построение рассуждений, согласие с партнером по вопросам, вызывающим общий интерес, ознакомление с *особенностями* его поведения. Предмет общего интереса выполняет функцию и эталона, и организатора, и стержня беседы.

Механизмы второго этапа. Интерес к какому-либо предмету или теме целиком поглощает сознание собеседника. Положительная эмоциональная окраска темы способствует тому, что ваш партнер будет стремиться продолжать разговор и углублять его. В то же время его сознание «приковано» к теме интереса, тормозит, устраняет из поля зрения все, что не соответствует и не способствует ее развитию.

Вы не должны демонстрировать наличие какого-либо перевеса, преобладания над партнером (например, в информации). Необходимо занять пассивную позицию при получении информации от собеседника.

Тактические приемы второго этапа.

Все тактические приемы, используемые вами на II этапе, должны быть направлены на активизацию разговора об общем интересе – для усиления эмоции или для отвлечения внимания партнера на другие проблемы. Можно выделить следующие приемы.

Прием «Нарастание». В начале разговора вы можете быть внешне безразличны к высказываемым положениям и мнению — до того момента, когда начинаете заметно интересоваться каким-либо определенным суждением партнера. В дальнейшем показывайте нарастание интереса в процессе общения.

Прием «Детализация» заключается в высказывании повышенного интереса к подробностям в изложении собеседника, а также в просьбах интерпретировать сказанное.

Прием «Проблемы». Для его применения необходимо владеть какой-либо сенсационной информацией последнего времени и высказать по ее поводу некоторые собственные суждения. Все это должно быть оригинальным, но не противоположным мнению, высказанному собеседником. Как правило, партнер стремится к тому,

чтобы объяснить неясности и возникшие вопросы с точки зрения своих позиций.

Прием «Переключение» состоит в том, что в рассуждения по теме, избранной в качестве общей, все чаще включаются отдельные элементы другой проблемы, на которую вы «переключаете» собеседника. Это дает возможность распространить эмоции, возникающие по основной теме, на любую иную, нужную вам.

Признаки и показатели II этапа: а) нахождение одной темы, равно приемлемой для обеих сторон (основной признак); б) периодический возврат к одной теме; в) появление общего фонда слов и выражений; г) в зоне развившегося интереса и при ведении разговора по интересующей обоих теме сокращаются отдельные фразы и выражения (практически достаточно произнести только начало некоторых фраз, и собеседник может их продолжить); д) поток сообщений по этой теме приобретает характер внезапно возникших воспоминаний.

Результаты II этапа. Установление взаимопонимания всегда вызывает желание продолжать общение и сближение, создает ряд первичных «опорных пунктов» для того, чтобы в дальнейшем расширить область возможного взаимодействия.

Продолжительное и непрерывное общение по поводу одного и того же интереса способствует первоначальному взаимодействию (по типу сотрудничества), которое может продолжаться. Образуются предпосылки и возможности для того, чтобы этот стиль распространялся и на другие темы разговора.

III этап. Определение принципов общения

Основная функция III этапа – в первом обмене информацией об индивидуальных принципах общения и отборе ценных и ведущих качеств партнера.

Все, что собеседник предложит вам как принципы общения (честность, прямота и т.п.), должно быть вами принято. Это сформирует у него готовность к ответному принятию ваших принципов.

Ваши взаимоотношения с партнером на III этапе будут определяться рядом положительных и отрицательных факторов.

Положительные факторы:

а) предложение наиболее общих принципов, приемлемых для всех («я покладистый», «я всегда готов к обсуждению», «я думаю, все равно все уладится», «я .прямой», «я считаю, что лучше не говорить резко: люди могут обидеться» и т.п.);

б) проявление качеств, которые совпадают с ожидаемым от человека; мера их воздействия на другого увеличивается, если передающий сообщает то, что приятно принимающему;

в) быстрая и положительная реакция на предложенное, как правило, вызывает повышенный интерес к сообщению.

Отрицательные факторы:

а) изображение тех качеств, исполнение которых не может быть гарантировано;

б) демонстрация авторитарных качеств;

в) попытки анализа предлагаемых качеств;

г) высказывание сомнений в отношении принципов, изложенных партнером (сомнение в их наличии, степени выраженности, искренности и т.п.).

Механизмы III этапа – представление каждого участника отношений о том, что у него есть некоторый набор качеств, которые он может демонстрировать своему партнеру. Вы оба проявляете те качества, которые считаете необходимыми для общения и которым будете следовать.

На данном этапе для вас очень важно придерживаться следующих принципов.

Принцип «Готовности». Установка на принятие любого сообщения собеседника. Такая готовность принимать все предложенное всегда положительно оценивается партнером.

Принцип «Ответного сообщения о себе» заключается в том, что само по себе общение, принявшее форму диалога, создает своеобразный ритм обмена мнениями. В связи с этим всякое ответное сообщение расценивается партнером как принятие его слов и способствует нормальному развитию беседы.

Принцип «Постепенного раскрытия своих качеств» заключается в том, что все черты, о которых вы оповещаете партнера, сообщаются вами в определенной последовательности. Отдельные качества должны не просто пониматься вашим собеседником, но и как бы «усваиваться» им, то есть в дальнейшем соотноситься с системой его собственных качеств. Именно поэтому не следует «подавать» их все сразу. Иначе о вас может быть составлено неправильное мнение — «человек беспечный», «человек напористый», «человек неугомонный» и т.п.

Принцип (негативного плана) — «Избежания». Необходимо опасаться преждевременных формулировок, даже если материала для обобщения достаточно. Это поможет избежать подведения сведений о партнере под какое-либо определение, категорию (например, «человек

себе на уме», «человек, избегающий сообщать о себе» и т.д.). Учитывая, что каждый человек в определенный период хочет предстать перед другим в выгодном свете, необходимо предоставить ему эту возможность.

По существу, ваша тактика здесь заключается в том, чтобы обеспечить переход от нейтральных интересов к тем, которые имеют личностный смысл. Необходимо также стремиться к тому, чтобы у собеседника появилась убежденность в том, что все сообщаемое им учитывается. Например, можно сказать: «Я вижу, вы общительны», «Вы непосредственны», «Вы понимаете точку зрения другого человека», «Вы быстро ориентируетесь», «Я рад, что увидел в вас то, что для меня представляется особенно ценным».

Тактические приемы III этапа.

Прием «Формулирование принятого». Необходимо периодически формулировать вслух то, что собеседник специально желает подчеркнуть. Это и удовлетворяет партнера, и сокращает количество попыток повторять то, что он уже однажды высказал.

Прием «Подведение итогов». Желательно периодически суммировать высказанное ранее и выделять моменты совпадения во мнениях.

Прием «Сходные мнения» («Уподобление»).

Вы специально высказываетесь о том, что, по вашему мнению, служит доказательством идентичного понимания отдельных моментов в поведении и отношениях. Например, вы можете сказать: «Согласны ли вы с тем, что, по возможности, нужно быть откровенным?»

Прием «Оправданные ожиданиям. Вы высказываете некоторые суждения о том, что ожидали именно такого поведения, решения вопроса и именно такого способа взаимодействия («Я и сам так о вас думал», «Я полагал, что вы решите этот вопрос точно так же, как и я»).

На III этапе общения предлагаемые и демонстрируемые вашим собеседником качества свидетельствуют о его предпочтениях. Они могут также рассматриваться как те, которые предстоит определенное время поддерживать. Партнер будет вести себя в соответствии с «заявленным» набором свойств.

Признаки и показатели III этапа.

Основными признаками начала III этапа являются:

а) первые упоминания о принципах, которыми человек руководствуется в отношениях с людьми и в общении;

б) подчеркивание собственных качеств и свойств;

в) появление повторяющихся штампов поведения (например, частое обращение к одним и тем же словам: «откровенно говоря»,

«прямо скажу», «об этом нужно основательно подумать» означает или предложение принять его откровенность, или стремление быть прямым, или желание быть осторожным; такие сентенции, как «я всегда соглашаюсь с тем, что правильно», «я не могу не согласиться», если они включают одни и те же конструкции, свидетельствуют о том, что партнер желает, чтобы учли его готовность к согласию;

г) оповещение о типичных привычках и предпочтениях; в этих случаях имеют место своеобразные введения: «я привык...», «обычно я...», «я люблю...», «мне нравится...» и т.п.

Результаты III этапа. В результате взаимных оповещений создается некоторое общее представление о качествах, которые предлагаются партнерами для общения. В то же время именно на данном этапе некоторые реальные качества вашего собеседника не проявляются (отрицательные, являющиеся помехой для общения, которые, по мнению их носителя, следует «гасить» или «не показывать). Они тщательно скрываются.

«Торможение» негативных качеств и их утаивание ведут к тому, что они «выключаются» на этот период и не играют роли в общении.

Достижением III этапа должно стать первое «ощущение взаимопонимания». Ваш собеседник считает, что понимает если не ваши качества, то хотя бы ваши желания, и одновременно «ощущает», что и его понимают.

IV этап. Выявление качеств, опасных для общения

Обычно у каждого человека есть некоторые особенности, которые он скрывает от людей.

Причины сокрытия разные. Их нужно учитывать, чтобы правильно ориентироваться в построении отношений. Некоторые качества пытаются скрыть из-за их опасности для коммуникации (несдержанность, бестактность, вспыльчивость, резкость, грубость и т.п.), другие — потому, что они являются социально неодобряемыми (завистливость, хитрость, льстивость, черствость и т.п.). Однако есть в числе утаиваемых свойств некоторые, расцениваемые человеком как собственные «слабости», которые он не хочет «выставлять напоказ».

Иногда маскируют качества, которые связаны с поведением в трудных или опасных ситуациях (например, нерешительность или трусость). Скрывают и такие, которые препятствуют развитию отношений (подозрительность, недоверчивость), либо связаны с преимущественно отрицательной оценкой окружающих (пренебрежение,

презрение, высокомерие), либо используются для подавления другой личности (агрессивное поведение, авторитарность).

Основная функция IV этапа — поиск тех качеств, которые еще не выявились на предыдущих этапах, но которые присущи человеку. Поскольку они не проявлялись раньше по той причине, что их «тормозили», избегали показывать в полной мере либо скрывали, необходимо их выявить.

Другая задача заключается в том, чтобы определить силу опасных качеств относительно всех остальных, степень вероятности их проявления, а также круг тех обстоятельств, для которых эти качества предназначены (в которых они проявляются).

Факторы IV этапа.

Положительные факторы:

а) нацеленность на то, чтобы не фиксировать ваше внимание на установленных качествах партнера; б) отсутствие тенденции к осуждению с вашей стороны отрицательных качеств и эмоций собеседника при их обнаружении; в) понимание значения вашего частичного самораскрытия для сохранения прочных отношений; г) готовность к тому, что некоторые ваши отрицательные качества также будут раскрыты.

Отрицательные факторы:

а) ваше поведение может быть расценено как «выведывание качеств»;

б) маневрирование (уклончивые ответы на прямые вопросы о качествах, «сплошные вопросы»);

в) ваши прямые вопросы относительно отрицательных качеств собеседника (в начале это расценивается им как «приписывание»).

Если собеседник подтверждает ваши наблюдения, значит, сокрытие отсутствует. В другом случае «срывы» и вспышки гнева дают вам основание считать, что заявленная ранее сдержанность нереальна, возможно, она маскирует какое-либо более опасное качество (например, агрессивность).

На основе сравнения одного и того же качества по разным проявлениям фиксируются согласованность или рассогласованность. Как правило, материалом для сопоставления является, с одной стороны, смысл заявленного ранее, а с другой — особенности речевого поведения, интонации, мимики и жестикуляции партнера.

IV этап общения потребует от вас следующих принципов.

Принцип «Инициативы». Не ожидая сообщений от своего собеседника, вы должны продемонстрировать готовность начать

рассказ о себе, своих слабостях и некоторых отрицательных сторонах личности.

Принцип «Откровенности». После установления определенных отношений вы должны продемонстрировать готовность быть откровенным

Принцип «Эквивалентности». Вы должны сообщать о себе столько же и в той же мере, сколько сообщает о себе собеседник.

В отличие от других этапов здесь допускаются ваши сомнения и могут быть высказаны возражения. Споры являются нормальным явлением, создающим необходимый фон отношений.

На IV этапе общения вы можете:

а) допускать споры, но не осуждать собеседника;

б) придавать большое значение самому факту сообщения о скрытом, нежели характеристике его содержания (подкреплять любое раскрытие качеств);

в) постоянно подчеркивать свое собственное доверительное отношение к собеседнику, проявлять уверенность в том, что все сказанное не будет никому передано, а останется известным только вам двоим ;

г) в случае возникновения спора немедленно прекращать его.

Если ваш партнер по общению не стремится к высказываниям, можно применить психологический прием. Но прежде всего необходимо установить причины, почему это происходит. Собеседник может сдерживаться из-за того, что опасается неодобрения или отрицательной оценки с вашей стороны. Какие же тактические приемы будут способствовать возбуждению (или ускорению) у вашего партнера потребности высказаться?

Прием «Высказывание сомнений» заключается в том, что некоторые сообщения собеседника вы подвергаете сомнению сразу же после их высказывания. Этим вызывается односторонняя защита. Поводом для таких сомнений всегда должно быть какое-либо неожиданное несоответствие в только что высказанном. Сомнения хотя бы по одному факту должны быть высказаны незамедлительно — партнер будет стремиться немедленно устранить их.

Прием «Сопоставление противоречий». Когда нужно возбудить у человека активную направленность на самостоятельное высказывание, следует сопоставить (столкнуть) все противоречия, которые могут быть «предъявлены» ему как его собственные. Естественно, нужно их предварительно накопить. Это позволит ему выйти из выжидательного состояния. Обычно человека можно побудить к высказыванию, указав на противоречия в его словах.

Прием «Диагностические вопросы». Ваши вопросы, касающиеся свойств и качеств других людей, побуждают партнера высказать свое мнение по поводу их характеристик, а тем самым — его отношение к отрицательным качествам. Выясняется его представление о правильности поведения окружающих.

Прием «Вызов спора» заключается в том, что вы начинаете спорить по какому-либо поводу, происходит острый обмен мнениями. Обычные возражения с обеих сторон создают ситуацию, при которой каждый сопротивляется воздействию другого и высказывает свои аргументы. Спор и защита позиций вызывают стремление собеседника выдавать собственные способы воздействия или защиты.

Прием «Расслабление». Иногда человек готов рассказать о себе, но в то же время чувствует себя неловко, неуверенно, не знает с чего начать разговор. В этих случаях целесообразно снять напряжение, отвлекая внимание на посторонние темы.

Признаки и показатели IV этапа. Основные признаки, свидетельствующие о наступлении IV этапа:

а) первое выражение партнером сомнений в устойчивости и достоверности в ваших глазах определенных им ранее своих качеств;

б) явные расспросы, просьбы сообщить, какой может быть сделан партнером выбор в той *или* иной ситуации: «Не может быть, чтобы вы ничего не сказали ему в тот раз», «Наверное, вы тогда спокойно вышли из ситуации» и т.д.;

в) стремление собеседника изменить ваше мнение о его личностных особенностях, о неправильном первом заключении: «Вы сильно ошиблись в своих выводах относительно меня», «А вы не допускаете мысли, что основательно заблуждаетесь относительно характеристики моей личности?», «Вы преувеличиваете мои достоинства» и т.п.;

г) своеобразное самообнажение и самообвинение, проявляющиеся в высказываниях вашего партнера о его поведении: «Я, как всегда, оказался слабым», «Я обычно бываю чересчур резким в таких ситуациях», «Я не могу действовать уверенно в этих обстоятельствах», «Я безволен», «Я циник» (это как бы компенсация за предыдущее сокрытие);

д) его рассказы о себе как о другом человеке («рассказы о приятеле»);абстрактному, вымышленному товарищу приписываются отрицательные свойства, чтобы установить, как они будут приняты вами; тем самым собеседник как бы пытается приучить вас к восприятию таких свойств;

е) попытки «опережающих возражений»; до того, как вы выскажете свое суждение о партнере, он стремится сам высказаться о себе: «Вы хотите сказать, что я недостаточно осведомлен», «Вы сейчас думаете, что все, о чем вы мне говорите, не пойдет впрок», «Вот вы сейчас будете говорить мне...»;

ж) «экстремизм» собеседника: его особое поведение или поступок для выведывания вашей реакции: «А если я обманул вас?»;

з) попытка навязать вам спор или дискуссию.

Существенным признаком IV этапа являются расспросы партнера о других людях, в основном об их скрываемых личностных особенностях и свойствах: «Что из себя представляет Д.?», «Как далеко простираются амбиции Н.?». Анализ показывает, что это своеобразное испытание вас «на прочность».

Как уже подчеркивалось, высказывание о других людях является лишь способом с самого начала проверить, насколько вам можно довериться и при каких условиях можно быть с вами откровенным. В то же время это — свидетельство готовности и назревшей потребности раскрыться.

Результаты IV этапа. В результате поисков, направленных на выявление отрицательных качеств партнера, вы обнаруживаете те его черты, которые не проявлялись ранее и не были вам известны. В ходе выявления таких качеств вы должны учитывать также способы их сокрытия и выявить мотивы маскировки.

Существенный результат IV этапа — выяснение тех привычек, которые также являются помехами в общении (рассеянность, небрежное выслушивание собеседника, перебивание и др.).

Таким образом, к концу IV этапа общения положительные качества вашего собеседника зафиксируются, отрицательные будут иметь тенденцию к систематическому проявлению, с чем вам нужно считаться.

V этап. Адаптация к партнеру и установление контакта

Поскольку вы в основном уже выявили главные достоинства и недостатки своего собеседника, создаются предпосылки для построения доверительных отношении. Особенно важным здесь является поддержание процесса взаимодействия на оптимальном уровне.

Это возможно только при таком распределении ролей, при котором наиболее рационально используются ваши потенциалы, когда исполнение роли каждого участника общения соотносится и совпадает с ожиданиями другого. Роли распределяются по принципу взаимного дополнения. Кроме того, вырабатываются совместные правила поведения.

Основными на V этапе являются механизмы, регулирующие приспособление одной личности к другой (то есть характеристики одного человека регулируются до тех пор, пока они не будут оптимальными с точки зрения взаимодействия с характеристиками другого).

Их можно назвать адаптивными. Другие, которые обеспечивают процесс приспособления, связаны с коррекцией. Это механизмы, определяющие оптимальный режим взаимодействия при внесении в него постоянных поправок.

Ваша тактика на данном этапе общения должна сводиться к ведению равноправного диалога. Все приемы должны быть направлены на возбуждение у партнера стремления к взаимодействию с вами.

Прием «Первичные действия». Когда возникает угроза проявления какого-либо нежелательного качества или свойства, целесообразно смягчать ситуацию. Если может появиться обида, следует предупреждать: «Вы только не обижайтесь на то, что я сейчас скажу вам». Вероятные вспышки гнева можно также предупредить: «Вы только не сердитесь на то, что сейчас услышите».

Прием «Указание на качество, требующее регуляции» рассчитан на то, чтобы с помощью ожиданий определенных действий включить соответствующую мотивацию поведения:

«Зная вашу нетерпеливость, все же прошу потерпеть, поскольку это необходимо для решения данного вопроса».

Прием «Подчеркивание и утверждение образовавшейся совместимости». Когда партнер имеет достаточно четкую установку на то, что какие-то совместные действия возможны только при наличии исходной совместимости, следует подчеркивать, что она уже образовалась и проявилась к данному моменту.

Например: «В связи с тем, что мы можем совместно успешно решать вопросы, необходимо спокойно обсудить создавшуюся ситуацию. Сейчас мы придем к нужному и правильному решению».

Прием «Обращение за советом» применяется в тех случаях, когда констатируется пассивная позиция собеседника и необходимо повысить его значимость. Прием способствует появлению у него желания быть активно включенным в разработку общих планов и программы поведения.

Именно на конечной стадии общения появляется возможность проверить правильность проведенной вами предварительной диагностики партнера. Только теперь вы можете услышать от него более или менее доверительные высказывания относительно скрываемых сторон

(в той форме, которую человек считает необходимой). Это могут быть его отрицательные поступки, слабости, негативные привычки.

В качестве скрываемых могут также выступать и отдельные представления собеседника, его взгляды, принципы поведения, установки. В отличие от тех разрозненных сведений об отрицательных сторонах личности, которые могут фигурировать на IV этапе, здесь у вас появляется возможность получить целостную картину.

Важным бывает также и отношение к своим действиям, поступкам и оценкам других. Человек начинает высказываться о себе, своих действиях, а также о действиях других людей в тех выражениях, которые являются характерными для него.

Признаки и показатели V этапа. Для этого этапа типичными являются все признаки, говорящие о произошедших изменениях в поведении партнера, его высказывания и обращения, свидетельствующие о предпочтении принять общие суждения и решения. Начинает преобладать стремление подчеркнуть «общность целей», «одно направление», «совместные решения» и т.д.

Отмечается также стремление оповещать вас о предполагаемых действиях, ставить вопросы на обсуждение.

Наиболее ярким сигналом изменений является «эффект бумеранга». В определенный момент вы начинаете чувствовать, что собеседник сообщает ваши собственные, ранее высказанные вами мысли, мнение, суждения и оценки. Это знак того, что они были в достаточной мере усвоены им, приняты и выдаются уже как результат его размышлений. Еще одним показателем наступившего этапа является отчетливая смена суждений и оценок.

То есть если раньше собеседник был против какого-либо положения, то теперь он изменил свою позицию. Иногда это выступает в смягченной форме: в виде готовности к принятию всего предложенного вами («Говорите, что и как нужно сделать для того, чтобы все было хорошо»), иногда — в форме неожиданного признания правомерности высказанного вами, даже и в ограниченных пределах. Это своеобразная сдача позиций.

Существенным показателем наступившего этапа является также предложение решать какой-либо спорный вопрос так, как вы считаете это нужным. Разновидностью подобного поведения является предложение вам самому делать выбор при возникновении множества вариантов.

Показателем сформировавшегося этапа являются высказывания типа «как мы условились», «как мы договорились», «как мы решили» и т.д.

Результаты V этапа. Основным результатом V этапа является понимание не только качеств партнера, но также мотивов и причин его действий. Кроме того, в ходе общения вы способствуете формированию у него различных психологических состояний, которые облегчают контакт; прежде всего, комфортности, защищенности, которые происходят от внутренней уверенности в вашей помощи при решении проблем.

Все это сопровождается уверенностью собеседника в правильности принятого решения, так как оно было выработано вами совместно. Ваше одобрение его поведения порождает у партнера уверенность в правильности собственных намерений и тем самым создает предпосылки к их реализации.

3.ЭТИКА

3.1. Этика общения

Под *этикой* в широком смысле понимается система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни. Соответственно, этика деловых отношений выделяет одну из сфер общественной жизни. Базируясь на общечеловеческих нормах и правилах поведения, этические нормы служебных отношений имеют некоторые отличительные особенности.

Этике деловых отношений уделяется в последнее время все большее внимание. Это выражается в увеличении объема обучающих программ в системе вузовской и послевузовской подготовки по соответствующим дисциплинам (например, «этика и деловой этикет», «этика бизнеса», «этика и этикет деловых отношений» и др.). Курсы изучения основ общей этики поведения вводятся также в некоторые школьные программы, в систему среднего специального образования, причем с течением времени охват учебных заведений подобными курсами увеличивается.

Работодатели уделяют все большее внимание вопросам этики корпоративных и личностных взаимоотношений при отборе персонала и его приеме на работу, а также в процессе непосредственного выполнения сотрудниками своей профессиональной роли.

При этом необходимо подчеркнуть, что понятие «профессиональная роль» включает в себя не только способности к выполнению должностных обязанностей, но и навыки взаимоотношений с внешним окружением (коллегами, руководством, подчиненными, клиентами, партнерами и др.) в процессе реализации зафиксированных для конкретной должности профессиональных задач или функций. Соблюдение этики деловых отношений является одним из главных критериев оценки профессионализма как отдельного сотрудника, так и организации в целом.

Выполнение сотрудниками какой-либо организации норм и правил этики деловых отношений становится ее «визитной карточкой» и определяет во многих случаях тот факт, будет ли внешний партнер или клиент иметь дело с данной организацией в дальнейшем и насколько эффективно будут строиться их взаимоотношения.

Использование норм и правил этики деловых отношений воспринимается окружающими благожелательно в любом случае, даже если человек не обладает достаточно отработанными навыками применения правил этики. Эффект восприятия усиливается многократно, если этичное поведение становится естественным и

ненарочитым. Это происходит тогда, когда правила этики являются внутренней психологической потребностью человека, а также отработаны в процессе систематического тренинга.

Причем этот тренинг предполагает использование как специальных обучающих практических занятий в рамках той или иной образовательной программы, так и любой ситуации, складывающейся в процессе профессиональной деятельности, для отработки навыков этики взаимоотношений. Например, изучив правила проведения деловой беседы или телефонных переговоров, можно использовать любую беседу в качестве тренинга.

Необходимо отметить, что указанный подход следует распространить не только на сферу служебных взаимоотношений, но и использовать соответствующие жизненные ситуации в отношениях с друзьями, родственниками, случайными собеседниками.

Еще раз следует подчеркнуть, что этика включает в себя систему универсальных и специфических (например, для какой-либо профессиональной деятельности) нравственных требований и норм поведения, т.е. этика деловых отношений основывается на общих правилах поведения, выработанных людьми в процессе совместной жизнедеятельности. Естественно, что многое нормы взаимоотношений в деловой обстановке справедливы для повседневной жизни, и наоборот, практически все правила межличностных взаимоотношений находят свое отражение в служебной этике.

Вряд ли можно считать правильным такое положение, когда один и тот же человек ведет себя принципиально по-разному в деловой и домашней обстановке. Корректным во взаимоотношениях, внимательным и вежливым с людьми надо быть всегда и везде. Сказанное не исключает, например, определенную твердость и организаторские навыки во взаимоотношениях с близкими, равно как и чуткое отношение к личным проблемам коллег по работе.

Вряд ли подвергается сомнению тот факт, что отношение окружающих к конкретному человеку (и наоборот) в процессе профессиональной деятельности является продолжением отношений, складывающихся в общественной жизни в целом. Желательные проявления отношения других к себе в повседневной жизни мы естественным образом переносим и в сферу деловых отношений. Соответственно, окружающие люди ждут от нас знания правил поведения и умения воплощать их на практике.

Взаимосвязь этики в широком смысле и деловой этики можно проследить на логической последовательности отдельных проблем восприятия людьми друг друга. Благоприятная основа для знаком-

ства, для дальнейших взаимоотношений во многом закладывается в первые моменты встречи.

Существенную роль при этом играет внешний облик человека, его соответствие ситуации, что демонстрирует уважительное отношение к другому. Немаловажную роль играет в данном случае такая кажущаяся мелочью деталь, как этика приветствия, рукопожатия и представления человека человеку. Эти начальные нюансы взаимоотношений важны как в повседневной, так и в деловой жизни.

Для установления приятных и полезных деловых взаимоотношений необходимо уметь заинтересовать человека своими четкими и в то же время образными высказываниями, вниманием к сущности вопроса. Эти проблемы решаются при отработке навыков риторики, важных в повседневной жизни и особенно в служебной обстановке.

Эти навыки должны найти свое воплощение в специальных правилах подготовки и ведения беседы, так как с необходимостью их применения мы сталкиваемся повсеместно. Достижение результата беседы, причем в уважительной форме, является важным условием как в бытовой, так и в деловой обстановке.

Частным вариантом беседы выступает телефонный разговор. Общие правила этики (такие, как, например, вежливость, внимательность к собеседнику, умение направлять беседу и т.п.) дополняются в данном случае некоторыми специальными, определяемыми спецификой телефонного разговора. Использование этих правил позволит составить положительное мнение о собеседнике вне зависимости от того, какой разговор происходил — личный или деловой.

Проведение любых бесед подводит к необходимости высказывания в адрес своих собеседников критических замечаний или суждений, поскольку нас не всегда устраивают поступки и высказывания нашего окружения. Общая и корпоративная этика критических замечаний в чей-либо адрес содержит сходные правила, которые, в свою очередь, основываются на главных нормах этических взаимоотношений.

Итак, практически все направления корпоративной этики имеют правила, применимые этикой поведения в широком смысле. Кроме того, все без исключения направления деловой этики базируются на основополагающих нормах этики. К ним можно отнести уважение чувства собственного достоинства и личного статуса другого человека, понимание интересов и мотивов поведения окружающих, социальную ответственность за их психологическую защищенность и т. п.

Основные принципы этики деловых отношений

Принципы этики деловых отношений — обобщенное выражение нравственных требований, выработанных в моральном сознании общества, которые указывают на необходимое поведение участников деловых отношений.

Современная деловая этика, по мнению многих ученых, должна основываться на трех важнейших положениях:

• создание материальных ценностей во всем многообразии форм рассматривается как изначально важный процесс;

• прибыль и другие доходы рассматриваются как результат достижения различных общественно значимых целей;

• приоритет в разрешении проблем, возникающих в деловом мире, должен отдаваться интересам межличностных отношений, а не производству продукции.

В работе американского социолога Л. Хосмера сформулированы современные этические принципы делового поведения, опирающиеся на аксиомы мировой философской мысли, прошедшие многовековую проверку теорией и практикой.

Таких принципов и соответственно аксиом десять.

1. Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей компании (принцип основан на учении древнегреческих философов, в частности Протагора, о личных интересах, сочетающихся с интересами других людей, и различии между интересами долгосрочными и краткосрочными).

2. Никогда не делай того, о чем нельзя было бы сказать, что это действительно честное, открытое и истинное, о котором можно было бы с гордостью объявить на всю страну в прессе и по телевидению (принцип основан на взглядах Аристотеля и Платона о личных добродетелях — честности, открытости, умеренности и т.п.).

3. Никогда не делай того, что не есть добро, что не способствует формированию чувства локтя, так как все мы работаем на одну общую цель (принцип основан на заповедях всемирных религий (св. Августин), призывающих к добру и состраданию).

4. Никогда не делан того, что нарушает закон, ибо в законе представлены минимальные моральные нормы общества (принцип основан на учении Т. Гоббса и Дж. Локка о роли государства как арбитра в конкуренции между людьми за благо).

5. Никогда не делай того, что не ведет к большему благу, нежели вреду для общества, в котором ты живешь (принцип основан на этике утилитаризма (практической пользе нравственного поведения), разработанной И. Бентамом и Дж. С. Миллом).

6. Никогда не делай того, чего ты не желал бы рекомендовать делать другим, оказавшимся в похожей ситуации (принцип основан на категорическом императиве И. Канта, в котором декларируется знаменитое правило об универсальной, всеобщей норме).

7. Никогда не делай того, что ущемляет установленные права других (принцип основан на взглядах Ж.Ж. Руссо и Т. Джефферсона на права личности).

8. Всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат. Ибо максимальная прибыль при соблюдении этих условий свидетельствует о наибольшей эффективности производства (принцип основан на экономической теории А. Смита и учении В. Парето об оптимальной сделке).

9. Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в нашем обществе (принцип основан на правиле распределительной справедливости Ролса);

10. Никогда не делай того, что препятствовало бы праву другого человека на саморазвитие и самореализацию (принцип основан на теории Нозика о расширении степени свободы личности, необходимой для развития общества).

Указанные принципы в той или иной степени присутствуют и признаются справедливыми в различных деловых культурах. Идеальной, хотя и весьма отдаленной целью мирового делового сообщества становится тип отношений, основанный на торжестве морально-этических принципов.

Одним из важнейших шагов в этом направлении можно считать принятую в 1994 г. в швейцарском городе Ко (Caux) Декларацию Ко — «Принципы бизнеса». В Декларации предпринята попытка объединить основы восточной и западной деловых культур, ее инициаторами были руководители крупнейших национальных и транснациональных корпораций США, Западной Европы и Японии.

В преамбуле «Принципов бизнеса», в частности, говорится: «Законы и движущие силы рынка являются необходимым, но не достаточным руководством к действию. Фундаментальными принципами являются: ответственность за проводимую политику и действия в сфере бизнеса, уважение человеческого достоинства и интересов тех, кто участвует в бизнесе. Разделяемые всеми ценности, включая обязательство о содействии всеобщему процветанию, так же важны для мирового сообщества, как и для общин меньшего масштаба».

В качестве главных принципов международного бизнеса выделены следующие:

- *ответственность бизнеса:* от блага акционеров к благу его ключевых партнеров;

- *экономическое и социальное влияние бизнеса,* к прогрессу, справедливости и мировому сообществу;

- *этика бизнеса:* от буквы закона к духу доверия;

- *уважение правовых норм;*

- *поддержка многосторонних торговых отношений;*

- -*забота об окружающей среде;*

- *отказ от противозаконных действий.*

Указанные принципы определяют характер взаимоотношений между макросубъектами социальной и экономической структуры общества — организациями, государством, обществом в целом. Макроуровневый подход особенно значим для экономик переходного периода, в которых происходит трансформация основных экономических институтов.

Несоблюдение этических принципов на макроуровне, как правило, приводит к бесполезной трате усилий на решение частных этических проблем на уровне трудового коллектива.

В Декларации Ко предложены также ключевые принципы взаимоотношений па микроуровне, т. е. организации с покупателями, владельцами (инвесторами), персоналом, поставщиками, конкурентами.

Так, во взаимоотношениях организации с покупателями ключевыми должны стать следующие принципы:

- обеспечивать своих клиентов товарами и услугами высшего качества в соответствии с их требованиями;

- обходиться с ними честно во всех аспектах своей коммерческой деятельности, обеспечивая высокий уровень обслуживания для удовлетворения их потребностей;

- принимать необходимые усилия для гарантии того, что товары и услуги будут поддерживать или улучшать здоровье и безопасность клиентов, а также состояние окружающей среды;

- гарантировать уважение человеческого достоинства в предлагаемых товарах, маркетинге и рекламе; уважать целостность культуры клиентов.

Отношения организации с владельцами (инвесторами) должны строиться на следующих принципах:

- обеспечивать профессиональный и тщательный менеджмент для гарантирования справедливой и конкурентоспособной прибыли на капитал владельцев и инвесторов;

- обеспечивать владельцам и инвесторам открытый доступ к

информации, ограниченный только рамками закона и условиями конкуренции;

- сохранять, защищать и приумножать активы владельцев и инвесторов;

- с вниманием относиться к их требованиям, предложениям, резолюциям.

Отношения организации с персоналом рекомендуется строить на следующих принципах:

- обеспечивать работников работой и заработной платой, которые повышают их уровень жизни;
- создавать условия труда для работников, не наносящие ущерба их здоровью и человеческому достоинству;
- быть честным в общении со своими работниками и обеспечивать им открытый доступ к информации, ограниченный лишь рамками закона и условиями конкуренции;
- прислушиваться и по возможности реагировать на предложения работников;
- в случае возникновения конфликтов участвовать в открытых переговорах с трудовым коллективом;
- избегать дискриминационной политики и гарантировать персоналу равные права и возможности независимо от пола, возраста, расовой принадлежности и религиозных убеждений; стимулировать в рамках своего бизнеса использование труда работников с различным профессиональным уровнем на тех участках, где они могут принести наибольшую пользу;
- обеспечивать охрану труда во избежание несчастных случаев и профессиональных заболеваний;
- поощрять работников и помогать им в развитии необходимых навыков и умений, внимательно относиться к серьезным проблемам занятости, часто связанным с принятием решений в бизнесе, а также сотрудничать с правительственными органами, трудовыми объединениями, другими службами и друг с другом по вопросам размещения рабочей силы.

Общепринятыми этическими принципами как для организаций, так и для отдельных руководителей считаются также следующие:

- «золотое правило менеджера» — в рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим подчиненным, к руководству, к клиентам и др. таких поступков, каких бы не желали видеть по отношению к себе;
- авансирование доверием (в коллективе создаются благопри-

ятные условия для принятия решений и их выполнения, когда каждому человеку оказывается максимальное доверие — его потенциалу, квалификации, чувству ответственности);

- право на свободу служебного поведения, поступков, действий менеджера или рядового сотрудника организации не только в рамках законодательства, но и в пределах, не нарушающих свободу других менеджеров или рядовых сотрудников (свобода, не ограничивающая свободу других);

- справедливость во владении/приобретении полномочий, ответственности, права распоряжаться ресурсами различных видов, в определении сроков выполнения работы и т. п. (в той степени и до тех границ, пока эти полномочия, права и обязанности не касаются, не задевают, не ослабляют прав, ответственности, полномочий других менеджеров, не выходят за рамки организации);

- справедливость при передаче средств и ресурсов, а также прав, привилегий и льгот (этичным считается добровольная передача менеджером всего перечисленного, неэтичным — грубый нажим по отношению к сотруднику, требования нарушить нормы универсальной этики или закона);

- максимум прогресса (действия менеджера или организации в целом этичны, если они способствуют развитию организации или отдельных ее частей, не нарушая при этом существующих этических норм);

- терпимое отношение менеджера к моральным устоям, укоренившимся в менеджменте других стран и регионов;

- разумное сочетание индивидуального и коллективного начал в работе менеджера, в принятии решений;

- постоянство воздействия, поскольку обеспечение соблюдения этических норм в основном базируется на использовании социально психологических методов, требующих, как правило, длительного применения для получения нужного результата.

Общие этические принципы деловых отношений должны быть использованы для выработки любой организацией и руководителями собственных этических систем.

3.2. Межличностное общение

Владение совокупностью приемов построения межличностного общения с другими людьми является важнейшим условием успеха любого современного человека.

Многие неосознанно вырабатывают свою собственную психологическую схему общения и воздействия на людей. Но не всегда выработанные таким опытным путем навыки являются оптимальными,

так как опыт отдельного человека в чем-то ограничен, а восприятие несовершенно. Существуют и привычные ошибки поведения, которые человеком просто не осознаются. Поэтому предлагаем вам ознакомиться со следующими рекомендациями.

Критерии выбора модели поведения

Первый критерий выбора модели поведения состоит в соответствии этого поведения закону, установленному в обществе правопорядку.

Вторым критерием выбора модели поведения является нравственность. При всей склонности людей к субъективной трактовке морали существуют общепринятые подходы к объяснению ее основных понятий, таких как честность, справедливость, совестливость. Их однозначная интерпретация и неуклонное соблюдение — гарант верности выбранной человеком модели поведения.

Третьим критерием следует признать оценку конкретной ситуации, в которой личность действует или оказалась по стечению обстоятельств. Интуитивная или умозрительная оценка ситуации является важнейшим условием оптимизации модели поведения. Как показывает практика, нередко индивидуальность человека проявляется на фоне других, более ярких натур, так как он удачно проявил себя в конкретной ситуации (то есть выигрышно «смотрелся», «слушался», «запомнился»).

Четвертым критерием является цель, которую ставит перед собой человек. Чем значительнее собственная цель, тем больше она стимулирует его. Увлеченность целью не должна породить недооценку значения четкого соблюдения этапов движения к ней. Полезно дробить цель на последовательно выстроенные задачи, чтобы их реализация представляла собой ступени приближения к ней. Таким образом выстраивается предметно ощутимая логика достижения цели.

Пятый критерий — самокритичная оценка собственных возможностей использования конкретной модели поведения. Любое копирование чьего-то стиля в общении опасно. Например, в деловом общении велика роль речевого экспромта. Чем дольше пауза между каверзным вопросом и остроумным ответом, даже если последний состоится, тем меньше «очков» набирает, испытуемый. Такова аксиома публичного диалога.

Или другой пример: люди с недостатками внешности обладают заниженным чувством самоуважения. Это тоже накладывает отпечаток на выбор ими модели поведения. Разумно тщательно взвешивать все свои характеристики, избирая личное поведенческое

амплуа.

Шестым критерием выбора модели поведения является выделение и конкретизация собственных возможностей. Принимая во внимание чрезвычайную важность этого, необходимо особо рассмотреть все, что касается вашего умения использовать человековедческие технологии. Прежде всего те, которые имеют непосредственное отношение к общению. К таким технологиям относятся: индивидуальная работа с коллегами, подчиненными; «конструирование» коллективов; стимулирование делового честолюбия; речевое воздействие и т.п.

Седьмой критерий выбора модели поведения несколько своеобразен. Всегда актуально значение психолого-половых характеристик личности, то есть тех личностных и деловых качеств, которые партнеры по общению ожидают от человека, заинтересованного в их расположении.

Что имеется в виду? Чтобы не разрушить каких-то иллюзий или сложившихся стереотипов и не разочаровать собой партнеров, рекомендуется проявлять те личностно-деловые качества, которые они ожидают в вас найти.

Выбор той иной модели поведения в каждой конкретной ситуации в значительной мере зависит от личности того, с кем человеку приходится общаться.

Общие принципы построения межличностного общения

1. Самые первые и сильные впечатления о человеке зависят от его внешнего вида. Поэтому любой из нас должен всегда иметь опрятный вид, быть стройным, подтянутым, с надлежащей выправкой (то есть стоять, ходить прямо, не сутулясь, держать плечи развернутыми). Следите за выражением лица. В обычном общении оно не должно быть угрожающим или надменным — это может стать психологическим барьером при разговоре с людьми.

2. Решающими для формирования впечатления о человеке становятся первые четыре минуты общения с ним. В этот промежуток времени активно работают все наши органы чувств, с помощью которых мы создаем целостное представление о другом человеке.

К исходу четвертой минуты уже становится в общих чертах ясно — симпатичны люди друг другу или наоборот, расположены к взаимному общению или нет. Вероятно, вы могли ощутить на себе, что первое впечатление о человеке иногда обманчиво и вместе с тем довольно устойчиво, так что подчас должно пройти длительное время, чтобы оно переменилось.

Следовательно: в первые четыре минуты общения полностью

подчините свое поведение нужному тону общения.

3. Начинайте беседу только с дружеского тона, поддерживайте положительную установку в общении.

Установкой в психологии обозначают состояние готовности или предрасположенности к действию определенным образом. Будьте вежливы и тактичны, доброжелательны и предупредительны.

4. Не забывайте о том, что своеобразным мимическим знаком расположения является улыбка. Улыбка нужна не только другим, но и нам самим. Она повышает настроение и работоспособность. Как настроение влияет на выражение лица, так и, наоборот, выражение лица способствует созданию соответствующего настроения. Доказано, что можно улучшить настроение, изобразив на лице веселье, радость. Ведь мимические мышцы тесно связаны со многими структурами мозга. Искусственно улыбаясь, мы включаем те механизмы, которые обеспечивают нам естественную улыбку.

5. Используйте метод утвердительных ответов. Не начинайте разговор с обсуждения тех вопросов, по которым расходитесь с собеседником в мнениях. Стоит человеку сказать «нет», как его самолюбие начинает требовать, чтобы он оставался последовательным в своих суждениях.

Поэтому задайте вначале вопросы, на которые собеседник, скорее всего, ответит утвердительно. Следите за тем, чтобы и далее разговор шел по пути «накопления согласия». Человек не любит менять мнение. Если он согласился с вами в девяти случаях, то, скорее всего, согласится и в десятом.

6. Будьте хорошим слушателем.

Развитая способность слушать предполагает следующее:

- никаких побочных мыслей;
- сконцентрируйте внимание на сущности предмета; не старайтесь запомнить все подряд — это практически невозможно;
- пока вы слушаете, нельзя обдумывать последующий вопрос или свой ответ;
- научитесь находить самый ценный материал, содержащийся в полученной вами информации;
- установите, какие слова и идеи возбуждают ваши эмоции, и постарайтесь нейтрализовать их действие, так как в состоянии сильного эмоционального возбуждения люди обычно слушают не очень внимательно;
- когда вы слушаете, спросите себя: «В чем цель говорящего?»;
- обращайте внимание не только на слова, но и на тембр голоса, мимику, жесты, позу и т.д.;

- покажите говорящему, что вы его понимаете; это можно сделать, повторяя своими словами то, что услышали, или смысл того, что вам сказали;

- не высказывайте оценок;

- не давайте советов (во время выслушивания); оценки и советы, даже когда они даются из самых лучших побуждений, обычно ограничивают свободу высказываний говорящего, мешают выделить наиболее существенное в словах.

Не ленитесь слушать. Для развития в себе способности слушать можно использовать следующее упражнение. Ежедневно по 10 минут, полностью сконцентрировавшись и отключившись от всех остальных мыслей, слушайте кого-нибудь (коллегу, посетителя и т.д.), уточняя своими вопросами его сообщение. Прием прост, но крайне эффективен при систематическом применении.

7. Избегайте критиковать коллег и других людей; пореже жалуйтесь.

8. Избегайте излишних споров, особенно в присутствии большого количества людей.

Вместо словесной перепалки следует спокойно выслушивать собеседника и, не заражаясь его горячностью, сконцентрироваться на поиске путей разрешения проблемы. Опыт показывает, что попытка переспорить собеседника не дает положительного результата, но его можно достичь с помощью разумного компромисса. Выясните: что собеседник хочет? Возможно, истина его не интересует и он лишь желает самоутвердиться, споря с вами.

Если вы не правы, признайтесь в этом в категоричной форме. Это настраивает собеседника на дружеский лад.

9. Демонстрируйте неподдельный интерес к другим людям.

Обратите внимание на ключевое слово: «неподдельный». Здесь имеется в виду умение высказывать уважение к интересам других людей. Вдумайтесь: слово «я» является одним из наиболее часто употребляемых слов нашего языка. Будьте внимательны к чужому «я».

10. Прежде чем убеждать человека в чем-либо, постарайтесь понять его позицию.

Заведите разговор о том, что интересует вашего собеседника. При этом большое значение имеет первая фраза.

11. Добиваясь чего-либо от человека, постарайтесь пробудить в нем желание сделать это.

Всегда помните — никто не любит приказаний. Большинство людей внушаемо и легко поддается убеждению. Искусство убеждать делает максимально продуктивным ваше общение с окружающими.

Поэтому требования желательно излагать в такой форме: «Не считаете ли вы, что так сделать лучше?», «Я буду вам признателен, если вы...». Не стесняйтесь апеллировать к чувствам.

12. Уважайте мнение других людей.

Старайтесь не говорить прямо, что человек неправ, этим вы только вызовете в нем внутренний протест. Общению содействуют фразы-мостики типа: «Я внимательно вас слушаю», «Это понятно» и т.п.

13. Запоминайте и не путайте имена людей.

Человек будет очень расположен к вам, если вы помните, как его зовут.

14. Помогайте людям чувствовать свое значение.

Люди, допускающие в общении высокомерный тон, грубость, заносчивость; иронические или невежливые замечания; выражения и реплики, оскорбляющие человеческое достоинство; угрозы, нравоучения и несправедливые упреки; незаслуженные обвинения; угрожающие жесты, а также другие выражения и действия, унижающие личность, не только дискредитируют свои организации, но и совершают грубый психологический просчет. Искренне цените и хвалите достоинства людей. А достоинства всегда есть у любого человека.

15. Давайте человеку возможность сохранить свою репутацию.

16.Помните о врагах общения — раздражительности и бестактности. Раздражительность как минимум невыгодна вам.

Во-первых, она затрудняет общение, и вам придется потратить больше усилий, чтобы добиться чего-то. Во-вторых, она приводит к ослаблению защитных сил организма (снижая иммунитет). Осознав это, старайтесь подавлять появляющееся в вас раздражение. Для этого присмотритесь повнимательнее, и вы убедитесь, что предмет раздражения того не стоит. Разорвите порочный круг ситуации, низведя ее до нормально масштаба рядовой трудности.

Как воспринимать критику

Нам нередко приходится выслушивать критические замечания в свой адрес. Но давно известно, что критика становится полезной лишь тогда, когда люди, которым она адресуется, имеют определенные установки на ее восприятие; их можно свести к следующим положениям.

Критика в мой адрес — мой личный резерв совершенствования.

Объективно критика — это форма помощи критикуемому в поисках и устранении недостатков в работе.

Критика в мой адрес — это указание направлений совершенствования того дела, которым я занимаюсь.

Нет такой критики, из которой нельзя было бы извлечь пользу.

Всякое приглушение критики вредно, так как «загоняет болезнь внутрь» и тем затрудняет преодоление недостатка.

Конструктивное (с установкой на улучшение дела) восприятие критических замечаний не может зависеть от того, какими мотивами критикующий руководствовался (важно, чтобы была верно указана суть недостатка).

Деловое восприятие критики не должно зависеть от того, кто (какой человек, с какими целями) высказывает критические замечания.

Восприятие критики не должно зависеть от того, в какой форме она преподносится; главное, чтобы были проанализированы недостатки.

Критика в мой адрес делает меня сильнее, так как позволяет увидеть и устранить то, что мешает мне достичь успеха и на что я сам мог и не обратить внимания.

Центральный принцип конструктивного восприятия — все, что я сделал, можно сделать лучше.

Ценнейшая способность — уметь отыскивать в критике рациональное зерно даже тогда, когда оно с первого взгляда не просматривается.

Любая критика требует размышлений; как минимум — о том, чем она вызвана, как максимум — о том, как исправить положение.

Польза критических замечаний состоит в том, что в их свете анализируются и сферы работы, не затрагиваемые в обсуждении.

Первый шаг правильного восприятия критики — ее фиксация; второй — ее осмысление и выявление возможности использовать для дела; третий — исправление недостатка; четвертый — создание условий, исключающих его повторение.

Меня критикуют — значит, верят в мои способности исправить дело и работать без сбоев.

Если критика в мой адрес отсутствует — это показатель пренебрежения ко мне как к работнику.

Наиболее ценная критика указывает на реальные ошибки того, кто, как кажется, работает хорошо.

Критика возможных негативных последствий принятых мною решений — предпосылка своевременного предотвращения сбоев в работе.

Умение увидеть в задаваемых вопросах критическое содержа-

ние — важная способность сотрудника и условие обнаружения слабых мест в организации дела.

Подлинно деловое поведение человека предполагает умение выявить критическое отношение к своим действиям и поступкам даже тогда, когда открытая критика отсутствует.

Приемы улучшения общения:

1. Будьте открыты собеседнику и принимайте его таким, каков он есть. Подобное отношение к партнеру по общению основано на исходном уважении к нему и на ваших положительных намерениях, вне зависимости от того, согласны вы с ним или нет. Такое отношение, соответствующим образом продемонстрированное, обезоруживает людей, заставляет выражать себя более открыто и честно, а выслушивать более внимательно. Напротив, отрицательное отношение, подозрение или оборонительная позиция, занятая вами, приведет лишь к закрытости и затруднит коммуникацию. Для создания благоприятной атмосферы общения данное условие является решающим.

2. Старайтесь понять значение сообщения целиком. Поскольку любое сообщение состоит как из фактической информации, так и эмоционально окрашенных и других факторов, постарайтесь оценить его полностью.

3. Ваше внимание должно быть также и физическим. Расположитесь лицом к вашему партнеру. Говорите так, чтобы позы, жесты и мимика подкрепляли ваши слова. Сидите или стойте на оптимальном расстоянии, чтобы ваш партнер чувствовал себя свободно, раскованно. Не забудьте, что общение требует концентрации (неважно — говорите вы или слушаете).

4. Ваше участие в общении должно быть активным и ответственным. Если вам что-либо не ясно или вы пропустили часть сообщения, немедленно включайте «обратную связь». Нерешительность может сыграть здесь отрицательную роль.

5. Наблюдайте за неречевыми проявлениями партнера, то есть помимо слов учитывайте выражение лица, взгляд, позу и др. Да и в самой речи есть косвенные признаки, помогающие правильно расшифровать сообщение: тональность голоса и ее изменения, громкость, скорость речи и т.д.

6. Выражайтесь ясно. Думайте о том, что вы говорите. Тщательно выбирайте слова. Наиболее доходчивы и эффективны такие сообщения, которые не содержат предвзятых и поверхностных суждений.

7. Будьте настойчивы. Настойчивость отнюдь не означает

агрессивности, апломба или силового навязывания своего мнения другим. О ваших чувствах, мыслях или правах вы должны сообщить таким образом, чтобы при этом уважались чувства, мысли и права других.

По сути дела, настойчивость сводится к выражению чувств и оценок и отстаиванию прав перед другими.

8. Учитывайте некоторые особенности общения с коллегами по работе и начальником (руководителем).

Придя на работу, приветливо поздоровайтесь с коллегами. Если накануне между вами и кем-то возникло некоторое напряжение, то именно такое короткое обязательное приветствие часто помогает снять его безболезненно для самолюбия.

Если вы расстроены, постарайтесь не показывать этого, не взвинчивайтесь, не нервируйте других.

Когда вы входите в кабинет начальника, представьтесь, если начальник вас лично не знает. Не садитесь, пока не получите разрешения сесть, а получив, не отказывайтесь от него. Не берите инициативу в разговоре. Старайтесь быть кратким, деловым, спокойным, не горячитесь, не отвлекайтесь, не уводите разговор в сторону. Но не стесняйтесь высказывать свое мнение. Помните, что в деталях вопроса, который вы докладываете или обсуждаете, вы можете быть осведомлены больше, чем начальник, и поэтому ваше мнение и предложения могут быть весьма полезными.

Во время разговора держитесь ровно, свободно, но не разваливайтесь, не откидывайтесь на спинку стула, не кладите ногу на ногу, не вертите ничего в руках и не подпирайте голову руками, облокотясь на стол начальника.

3.3. Этические проблемы деловых отношений

В последние десятилетия этическая сторона деловых отношений как сфера научно-практического знания в странах с развитой рыночной экономикой переживает значительный подъем. Выдвигаются два объяснения возрастания интереса к данной области.

Первое заключается в том, что уровень этичности в деловых отношениях остался прежним (таким, каким он был 20-30 лет назад), а более осведомленное население предъявляет повышенные требования к деловой сфере.

В соответствии со вторым объяснением этические стандарты в корпоративных отношениях снизились вследствие упадка значения религиозных ценностей и традиционной морали как на уровне личной этики (прежде всего, менеджеров), так и корпоративной

(организации).

Ежегодно в мире проходят сотни семинаров и конференций по проблемам этики деловых отношений, регулярно собираются международные съезды и конгрессы, выходят десятки книг и учебников, издаются специальные журналы. Все это свидетельствует о том, что деловое сообщество не только осознает этические проблемы, но и придает им большое значение.

К важнейшим «вечным» моральным дилеммам, перед которыми стоят субъекты деловых отношений, можно отнести следующие:

- соотношение целей и средств их достижения;
- соотношение личных и общественных интересов;
- выбор между краткосрочной выгодой и долгосрочным результатом;
- соотношение материальных и духовных ценностей при принятии решений.

В современных условиях на макроуровне ключевые этические проблемыделовых отношений возникают в следующих областях:

- отношения между организациями;
- отношения между организациями и государством;
- отношения между организациями-производителями и потребителями;
- отношения между организациями и владельцами (инвесторами);
- отношения между организациями и местными сообществами;
- отношения между организациями и окружающей средой.

Между организациями, действующими в одной и той же сфере, неизбежна конкуренция, в процессе которой обязательно встает вопрос о выборе средств победы над конкурентом, в том числе и таких, как уменьшение цены продукции даже ниже ее уровня себестоимости, в том числе за счет падения заработной платы для снижения себестоимости и т.д.

Экономические меры имеют, однако, оборотную — моральную — сторону: до какой степени конкуренция может продолжаться, не нарушая моральных норм и принципов, принятых в обществе.

К настоящему времени сложилось несколько концепций, относящихся к проблеме взаимоотношения организаций и государства, организаций и общества в целом. В соответствии с неоконсервативной концепцией, основывающейся на классических буржуазно-индивидуалистических взглядах, недопустимо вмешательство в дела организации со стороны как государства, так и

общества.

Считается, что организация, максимально использующая предоставленную свободу, будет получать более высокую прибыль и тем самым приносить пользу обществу (в виде большего дохода держателей акций, повышения заработной платы наемным работникам, а также в виде благотворительности).

Представители второй, более популярной концепции, утверждают, что организация является частью общественной структуры и в качестве общественного института не только должна испытывать влияние со стороны общества и государства, но и регулироваться и контролироваться как «снизу», так и «сверху».

Снизу — членами общества при помощи формирования общественного мнения по поводу оценки деятельности организации и качества ее продукции.

Сверху — специальными государственными структурами и законами, прежде всего, по таким направлениям, как регулирование деятельности организаций в целях обеспечения эффективности экономики; регулирование отношений организации-производителей и потребителей; регулирование действий организаций в отношении окружающей среды.

При этом путем лоббирования организации стремятся (и небезуспешно) влиять на политику, проводимую государством. С обеих сторон прослеживается тенденция моральной оценки своих действий с точки зрения положительного результата, однако в понятие положительного результата стороны вкладывают различное содержание.

Проблема отношений между **организациями-производителями и потребителями** возникает очень часто. В конечном счете, хотя организация и стремится к получению максимально высокой прибыли, ее деятельность будет успешной только в случае, если она даст потребителям то, что они хотят.

Продукция не будет продана, если она не соответствует потребительским стандартам или на нее назначена неприемлемая цена. Система отношений между организациями-производителями и потребителями, однако, будет успешно работать при выполнении двух условий: если потребитель получит достаточно адекватную и точную информацию о продукции, с тем чтобы он мог принять обоснованное решение, и если потребитель свободен в выборе того, что он хотел бы купить.

Организации должны обеспечивать безопасность своей продукции, улучшать стандарты контроля качества, ее внешнего вида

и рабочих характеристик продукции. Как показывает практика, в рыночной системе, когда в отношения вступают производитель, продавец (посредник) и потребитель, защита интересов последнего достаточно сложна.

Она осуществима в случаях, когда производитель или продавец, не дорожа репутацией своей фирмы, предлагают потребителю некачественный товар, не выполняющий своего назначения, с просроченным сроком хранения.

Однако, производя качественную в целом продукцию, производитель чаще всего предпочитает умалчивать о дефектах ее конструкции или потенциальных опасностях, которые могут появиться в процессе эксплуатации. Информацию об этом потребитель получит, только столкнувшись с недостатками.

Кроме того, проблема безопасности и качества продукции имеет и еще один, в определенной степени этический аспект: от выпуска фирмами конкурентоспособных, качественных товаров зависит престиж страны на мировом рынке.

Другая, не менее важная моральная проблема отношений между организациями-производителями и потребителями — реклама. Реклама важна в процессе конкуренции между организациями и для формирования потребностей потенциальных покупателей. Однако здесь появляется проблема точности, правдивости получаемой потреби гелями информации.

Даже за безвредным, на первый взгляд, преувеличением следует возникновение моральных проблем: потребитель, не получая точной информации, лишен свободного, обоснованною, разумного выбора.

Еще одна важная моральная проблема, связанная с рекламой, это проблема манипулирования потребителем, навязывания ему ненужной продукции, создания у него потребностей и желаний, которые в процессе реальной жизни возникнуть не могли.

Помимо всех других обязательств **организации** должны помнить о своей **ответственности перед владельцами (инвесторами).** Основная часть из множества существующих способов обмана инвесторов распадаемся на две категории: манипулирование инвестициями и нечестное использование прибылей или активов, приводящее к уменьшению законных доходов инвесторов. Во всем мире ежегодно десятки тысяч людей становятся жертвами манипуляций с инвестициями.

Руководство организации может также злоупотреблять инвестициями, используя доходы и ресурсы для личного

обогащения. Наиболее часто употребляемый способ — мошеннические операции со статьями расходов, другой общепринятый ход — завышение счета с последующим дележом разницы между завышенной и реальной суммой счета с поставщиком. Наконец, существует практика продажи конфиденциальной информации организации-конкуренту или ее использования для игры на фондовой бирже.

Моральные проблемы возникают и в отношениях **организаций с местным сообществом.** Речь идет об участии организаций в обеспечении его экономической стабильности, развитии инфраструктуры местности, создании новых рабочих мест, сохранении предприятий, от которых зависит существование и благосостояние этих сообществ.

На организациях также лежит «моральный долг филантропии», заключающийся в поддержке неприбыльных предприятий, важных как для существования определенного местного сообщества, так и для культурного и социального развития регионов (образование, медицина, благоустройство и организация досуга).

Взаимоотношения между **организациями и окружающей средой** являются одной из острейших проблем современности. Обострение экологической ситуации на планете оказало на предпринимательство двойственное воздействие.

С одной стороны, возникла новая и обширная сфера приложения капитала:

- разработка и выпуск безотходных технологий и очистного оборудования для различных отраслей производства;
- разработка технологий и выпуск оборудования по утилизации производственных и бытовых отходов:
- выпуск экологически чистого питания и питьевой воды;
- развитие индустрии отдыха в экологически чистых районах;
- финансирование природоохранных мероприятий и т.д.

С другой стороны, возросли затраты капитала, и многие предприниматели должны:

- платить значительные суммы в виде штрафов за загрязнение окружающей среды и за нанесенный природе экологический ущерб;
- изменять технологию производства, вкладывая значительные средства в его модернизацию с учетом существующих экологических стандартов;
- учитывать в своей деятельности природоохранное законодательство, которое имеет тенденцию к ужесточению своих норм;

- создавать привлекательный «экологический имидж» своей компании и своей продукции в глазах общественности и государственных природоохранных организаций;

- сотрудничать с государственными службами, представителями местного самоуправления, профсоюзными и общественными организациями в деле охраны окружающей среды;

- вырабатывать рациональную стратегию в сфере природопользования, учитывая экологическую ситуацию в регионе, где осуществляется деятельность.

Реальная практика свидетельствует: многие организации пытаются решить экологические проблемы, нарушая моральные и юридические нормы. Сокрытие подлинной информации о последствиях вредных производств для окружающей среды, перенос таких производств в страны с неразвитым экологическим законодательством, подкуп чиновников, отвечающих за соблюдение природоохранных мер, — наиболее распространенные методы нарушений.

Серьезные моральные проблемы возникают в настоящее время и на микроуровне, внутри организаций, в таких областях, как:

- принятие управленческих решений;
- взаимоотношения между руководителями и подчиненными;
- служебные разоблачения;
- положение женщин в организации;
- взаимные услуги.

Выделяют четыре группы основных аргументов, обосновывающих **принятие управленческих решений,** неправильных с этической точки зрения:

- уверенность в том, что данная деятельность не выходит за рамки этических и юридических норм, т. е. на самом деле не является аморальной;

- уверенность в том, что данная деятельность отвечает интересам индивида или корпорации и что ожидаются именно подобные действия;

- уверенность в том, что данная деятельность «безопасна», так как никогда не будет обнаружена и обнародована;

- уверенность в том, что поскольку данная деятельность помогает организации, то она отнесется снисходительно и даже защитит человека, ею занимающегося.

Значительное число людей, оказавшихся в двусмысленной деловой ситуации, считают правильными все те действия, что не были запрещены. Высшие руководители, как правило, редко прямо просят своих подчиненных о незаконных или неосторожных действиях, но

часто дают понять, что кое о чем они предпочли бы не знать, намекая при этом на значительное вознаграждение. У менеджеров низового звена, как правило, нет четких инструкций относительно того, на какие аспекты их деятельности будут смотреть сквозь пальцы, а какие будут осуждать.

Амбициозные менеджеры ищут способы привлечь внимание, выделиться среди других. Некоторые полагают, что нетрудно хорошо выглядеть в краткосрочной перспективе, если избегать того, что даст результат только в долгосрочном плане (например, можно игнорировать службу ремонта, или переобучение, или проблему повышения качества обслуживания покупателей).

Менеджеров часто продвигают по служебной лестнице на основании «огромных» результатов, достигнутых именно такими способами, а ответственность за принятые ранее решения несут их менее удачливые последователи. Многие случаи незаконного поведения в организациях никогда не расследуются. В моменты кризиса о границах недопустимых действий вообще «забывают».

Отношения между **руководителями и подчиненными** влияют на весь характер делового общения, во многом определяя его нравственно-психологический климат. Это касается, прежде всего, того, как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, участвуют ли подчиненные в принятии решений, какими методами подчиненные поощряются к более активным действиям, в какой мере учитывается их индивидуальность.

Значительная часть людей, встречаясь в организациях с вопиющими фактами растрат, обмана или коррупции, ничего не делает для их **служебного разоблачения.** Начиная с детского возраста, информирование старших о неблаговидных делах ровесников, а позднее — сослуживцев или непосредственного начальства воспринимается многими весьма негативно. С этической точки зрения в таких ситуациях действительно существует нравственная дилемма. Возникает вопрос о критериях правильности такого рода информирования.

С каждым годом доля женщин на производстве, в управлении, на государственной службе непрерывно возрастает. Женщины все более завоевывают оплачиваемые сферы занятости и профессии. Но, несмотря на достигнутый прогресс в положении женщин в организации, они продолжают сталкиваться с серьезными проблемами, в том числе: заработок, в отличие от мужчин, работающих в той же области, ниже; ограничение карьерною продвижения на высшие управляющие должности (так называемый

«стеклянный потолок»); сексуальные домогательства, оказывающие влияние на деятельность и дальнейшую карьеру.

Нередко в деловых отношениях проблемы решаются в нарушение существующего юридического, экономического, морального порядка, за счет использования положения отдельных людей, имеющих привилегированный доступ к товарам и услугам. В системе взаимных услуг получатель обязан возвратить услугу когда-нибудь в будущем, но — с «процентами». А когда услуга возвращена, то человек, ранее оказавший ее, снова обязан отплатить за эту еще большей услугой.

Разрастаясь, система такого рода неформальных взаимоотношений по принципу «ты — мне, я — тебе» разрушает существующие официальные отношения между людьми и организациями. Ситуация с незаконным или безнравственным получением некоторых товаров или услуг может принять этически более сложную форму, когда человек представляет не свои интересы, а интересы организации, т. е. ее персонала, клиентов, потребителей.

Культурная традиция, тесно связанная с системой взаимных услуг, — это подарки. Сделать или получить подарок означает гораздо больше, чем просто дружеский жест. Трудности при традиционном обмене подарками связаны с установлением критериев отличия подарка от взятки и соответствующей оценкой поведения персонала.

На основании опроса руководителей различных организаций в США были выделены следующие этические проблемы, возникающие в деловых отношениях:

- сокрытие фактов и неверная информация в отчетах при проведении проверок;
- выпуск некачественной продукции или необходимость ее постоянного технического обслуживания;
- завышение цен или прямой обман при проведении деловых переговоров;
- излишняя самоуверенность в суждениях, которая может привести к нанесению ущерба интересам компании;
- безоговорочное подчинение руководству, каким бы неэтичным и несправедливым оно ни оказалось;
- наличие фаворитов;
- невозможность высказать свое возмущение и несогласие в атмосфере постоянных неэтичных поступков;
- невозможность уделять должное внимание семье или личным делам из-за обилия работы;
- производство продукции с сомнительными характеристиками

по безопасности;

- невозвращение каких-либо вещей или ценностей, взятых на рабочем месте, у сослуживцев или из фондов компании;
- сознательное преувеличение преимуществ своего плана работы для получения поддержки;
- преувеличенное внимание к перемещениям по иерархической лестнице в ущерб интересам дела;
- перемещение по служебной лестнице «по головам» сослуживцев;
- обман работников с целью получения выгоды для компании;
- создание союзов с сомнительными партнерами в надежде на счастливую случайность;
- затяжки и промедления с выполнением своих обязанностей, что приводит к растрате времени и денег компании;
- оказание негативного влияния на общественно-политический процесс путем внесения изменений в законодательство за взятки.

В значительной мере этот перечень проблем справедлив и для российских условий. Руководители и работники, которые сталкиваются с такими проблемами, не могут для их разрешения следовать только тому, что узнали о морали в своих семьях, от учителей, в церкви и т. д.

Нередко безнравственные решения принимаются и нелицеприятные поступки совершаются людьми, которые исключительно честны и имеют самые благие намерения. Современные деловые отношения чрезвычайно насыщены этическими проблемами. Для их решения необходима выработка определенных подходов, установление «правил игры», содействующих успешному выполнению профессиональных задач участниками деловых отношений и согласованию интересов деловой сферы и общества.

3.4. Этические принципы и нормы ведения дел

Принципы ведения дел

Принципы личности:

1. Прибыль важнее всего, но честь дороже прибыли.
2. Уважай участников общего дела - это основа отношений с ними и самоуважения. Уважение и самоуважение даются выполнением принятых деловых обязательств.
3. Воздерживайся от насилия или угрозы применения насилия как способов достижения деловых целей.

Принципы профессионала

4. Всегда веди дело сообразно своим средствам.

5. Оправдывай доверие, в нем - основа предпринимательства и ключ к успеху. Стремись завоевать репутацию честного, компетентного и порядочного партнера. Будь таким, каким ты сам хочешь видеть своего лучшего партнера.

6. Конкурируй достойно. Не доводи деловые разногласия до суда. Самый надежный партнер - тот, который тоже выигрывает от сделки.

Принципы гражданина страны

7. Соблюдай действующие законы и подчиняйся законной власти.

8.Для законного влияния на власть и законотворчество объединяйся с единомышленниками на основе данных принципов.

9. Твори добро для людей, а не ради корысти и тщеславия. Не требуй за него непременного общественного признания.

Принципы гражданина Земли

10. При создании и ведении дела как минимум не наноси ущерба природе.

11. Найди в себе силы противостоять преступности и коррупции. Способствуй тому, чтобы они стали невыгодными всем.

12. Проявляй терпимость к представителям других культур, верований и стран. Они - не хуже и не лучше нас, они просто - другие.

Дадим более подробную характеристику вышеуказанных принципов.

Принципы личности

С психологической точки зрения понятия «личность» и «принципы» неразрывно связаны, поскольку принцип - это основное, базовое, постоянное правило поведения, а личность - устойчивая этическая индивидуальность. Другими словами, чем последовательнее человек в своих взглядах, поступках и оценках, или, как говорят, чем принципиальнее он, тем полнее он сформировался как личность. В сфере деловых отношений последовательность ценится очень высоко, поскольку позволяет предсказывать поведение. По этой же причине нет ничего хуже в деловых отношениях, чем необязательность.

1. *Прибыль важнее всего, но честь дороже прибыли.*

Этот принцип, пожалуй, меньше всего нуждается в комментариях. Уже несколько веков живет он вопреки всему.

Показатель делового успеха - прибыль. Несомненно, она — главная цель предпринимательства. Вряд ли кто-либо будет с этим спорить. Расхождения начинаются, когда речь заходит о средствах и цене достижения цели.

Поскольку центральная проблема корпоративной этики - это проблема соотношения цели и средств, то в данном случае подчеркивается, что моральный компромисс - слишком дорогая цена даже за большую прибыль.

Включение этого принципа в современный корпоративный кодекс обусловлено еще одним соображением. Антибуржуазная пропаганда сформировала в свое время в общественном мнении советских людей образ капиталиста как хищника, «акулы», беспринципного дельца, готового на все ради денег.

Поэтому, когда на постсоветском пространстве стали формироваться рыночные отношения, в сознании людей, в них вступающих, уже действовала готовая модель поведения, а в ее основе - принцип «все дозволено». Потребовалось немало времени, чтобы ценой огромных, личных и общественных издержек предприниматели поняли, что необязательно быть «акулой», чтобы преуспевать в бизнесе, что, напротив, по мере стабилизации рыночной среды более целесообразно руководствоваться иными, более нравственными принципами.

С другой стороны, соответствие высоким моральным принципам гарантирует прибыль, поскольку обеспечивает хорошее качество товара и услуг, владение современной технологией делового общения, репутацию надежного, компетентного и порядочного партнера. Так что честь оказывается дороже прибыли, т.е. в конечном итоге «честным быть выгоднее».

2. Уважай участников общего дела - это основа отношений с ними и самоуважения. Уважение и самоуважение даются выполнением принятых деловых обязательств.

Человека делают человеком его отношения (связи) с другими людьми. Существует огромное количество научных данных, из которых следует, что отношение к другому человеку, другим людям составляет саму суть человеческой жизни. От того, насколько оно позитивно или негативно, зависит поведение человека, его поступки.

Проявляясь в поведении, это отношение вызывает соответствующую реакцию (позитивную или негативную), со стороны окружающих, создавая определенную атмосферу вокруг данного человека. Не случайно, второй по значению заповедью в христианстве является «Возлюби ближнего своего как самого себя». Это важно в первую очередь для самого человека, его психического здоровья, психологического климата, в котором он живет.

Деловая активность не составляет исключения. Разумеется, в этой сфере нет необходимости подниматься до уровня любви к

своему партнеру, хотя в ряде случаев, особенно в сфере услуг, и это возможно. Вместе с тем признать в партнере его право на человеческое, т.е. положительное, внимательное отношение - это та необходимая морально-психологическая основа, на которой возможно эффективное деловое сотрудничество. Признание в другом человеке человека и есть то, что называют уважением.

Уважение со стороны других людей психологи называют психологическим хлебом. Жить без него невозможно. Вся жизнь человека - это стремление занять на шкале «уважение - презрение окружающих» позицию как можно ближе к уважению. Оно еще более важно потому, что наша самооценка, наше самоуважение (осознаем ли, признаем ли мы это или нет), основываются в значительной степени на оценке и уважении со стороны окружающих.

При любой демонстрации пренебрежения к мнению окружающих человек все же не может прожить без самоуважения. Психиатрам известно, что одним из самых мощных и частых мотивов самоубийства является презрение самоубийцы к самому себе, т.е. полная потеря самоуважения.

Известно также, что безработные больше страдают не столько от материальных лишений, сколько от лишений психологических, ощущения своей ненужности, снижения (пусть мнимого) статуса в глазах окружающих и, соответственно, в своих собственных. Все эти истины давно известны во всем мире. В разные времена и в разных странах можно встретить одни и те же рекомендации деловым людям: дорожи уважением людей, не считай себя умнее других и т.д.

Особо нужно сделать акцент на выполнении принятых деловых обязательств как основы уважения и самоуважения. Ни одна другая особенность «русского делового стиля» не вызывает столько нареканий со стороны и не требует к себе большего внимания как необязательность, начиная с соблюдения условий контракта и кончая такими «мелочами» как отсутствие пунктуальности, неаккуратность в ведении дел, отчетности и т.п.

3. Воздерживайся от насилия или угрозы применения насилия как способов достижения деловых целей.

Не секрет, что в современной действительности многие деловые решения вынужденно принимаются под давлением: будь-то «нажим» делового партнера, коррумпированного чиновничества, или представителей криминального мира.

Также ни для кого не является секретом, что и сами предприниматели в условиях малоэффективной системы арбитража порой прибегают к услугам криминальных элементов для решения

споров.

Принципы профессионала

Принципы этой группы непосредственно связаны с самой сутью предпринимательства - созданием и успешным, т.е. прибыльным, ведением дела. Они представляют собой некоторые ориентиры при принятии профессионального решения, могущего иметь моральные последствия.

4. Всегда веди дело сообразно своим средствам.

Она касается чрезвычайно важной и не всегда осознаваемой стороны предпринимательства - умения рассчитывать риск, не поддаваться азарту, без которого, как это не парадоксально, истинное предпринимательство невозможно. Оно всегда несет в себе элементы азартной игры. И так же как в игре здесь важно соразмерить свои потребности и возможности, уметь вовремя остановиться, не поддаться соблазну ввязаться в игру с сомнительными ставками.

Требуется большой жизненный опыт, чтобы справиться с собственной мотивацией, «вербующей» самые изощренные и на первый взгляд рациональные аргументы в пользу рискованного поведения, самые прочные надежды на казалось бы хорошо продуманные финансовые схемы. Часто они оказываются надеждами на известное русское «авось». Не поэтому ли наши предшественники и сочли необходимым это важное предостережение? В наши дни, дни всевозможных «пирамид», частных и государственных, этот принцип призван остерегать от попадания в ловушку или увязания в долгах, и в конечном итоге - от краха всего дела.

5. Оправдывай доверие, в нем - основа предпринимательства и ключ к успеху. Стремись завоевать репутацию честного, компетентного и порядочного партнера. Будь таким, каким ты хочешь видеть своего лучшего партнера.

Взаимное доверие - важнейший, если не самый важный психологический компонент успешного социального взаимодействия. Никакая, даже самая детализированная юридическая система не в состоянии его заменить.

И наоборот, при наличии доверия не нужна сама юридическая регламентация. Испокон веков партнеры, доверяющие друг другу, выполняли взаимные обязательства без какого-либо юридического документа, верили друг другу на слово. Более того, высшей оценкой в деловом мире считается возможность «положиться на слово», суждение о ком-либо - «ему можно верить».

В современном мире несмотря на весьма развитую юридическую систему обеспечения деловых отношений роль доверия

не только не уменьшается, но даже возрастает.

Специальные исследования доверия показывают, что эта психологическая составляющая взаимоотношений зависит в значительной степени от того, как партнеры субъективно оценивают поведение друг друга с точки зрения справедливости обмена. В данном случае даже не важно, соответствует это восприятие действительности или нет, поскольку собственное восприятие, как правило, воспринимается как истинное.

Если мне кажется, что партнер стремится к одностороннему выигрышу, готов для этого меня обмануть, или использовать мне в ущерб какие-то свои преимущества, или прибегает к тактике давления, или не может подтвердить свои заявления, то доверие к нему исчезает. Он оценивается как ненадежный, и только особые обстоятельства могут заставить иметь с ним дело. Точно так же оценивает партнер и мое поведение.

В опросах предпринимателей, где бы они не проводились, среди первых трех качеств, которые считаются наиболее желательными в корпоративных отношениях, чаще всего называют надежность, компетентность, порядочность. В этом нет ничего необычного, ведь именно эти качества обеспечивают предсказуемость поведения, гарантируют от различного рода неожиданностей и т.д.

По частоте упоминания с этими качествами могут конкурировать немногие другие, например, близость по культуре: так, американец предпочтет иметь дело с американцем, немец - с немцем и т.п. В этой связи нельзя не отметить весьма показательный и поразительный факт: русские намного реже выбирают соотечественников, предпочитая представителей так называемых «цивилизованных» стран. Это означает, что русские не видят в русских достаточно надежных, компетентных и порядочных партнеров. Такая ситуация далее нетерпима.

6. Конкурируй достойно. Не доводи деловые разногласия до суда. Самый надежный партнер - тот, который тоже выигрывает от сделки.

Из современной теории и практики деловых переговоров известно, что доверие резко возрастает, если партнеры следуют переговорной стратегии взаимного выигрыша (win - win): «мы оба можем выиграть».

По свидетельству многих наблюдателей для славянских бизнесменов характерна более древняя и примитивная стратегия одностороннего выигрыша «выиграть может только один из нас». Эта конфронтационная стратегия глубоко укоренилась в идеологии клас-

совой борьбы («если враг не сдается, его уничтожают») и социального конфликта.

Между тем для современного делового мира все более характерной становится стратегия взаимного выигрыша и не столько из-за высокого уровня морального сознания, сколько из практической оценки выгод сотрудничества по сравнению с потерями при конфронтации.

Отметим также, что большинство рекомендаций по формированию доверия сводится к тому, что желающий завоевать доверие должен начинать с себя, проявлять инициативу, демонстрировать открытость и т.п.

7. *Соблюдай действующие законы и подчиняйся законной власти.*

Отношения с властью - едва ли не самый важный и болезненный вопрос для предпринимателей. Глубоки исторические корни этой проблемы и суть ее в том, как уже отмечалось неоднократно, что в СССР предприниматель всегда был притесняем властями, всегда между ним и государством как институтом, представляющим общество, стояла какая-либо мощная прослойка. До революции это было дворянство, ныне - чиновничество, более чем на две трети состоящее из бывшей номенклатуры.

Чувствуя себя не в силах отстоять свои позиции, предприниматель обычно стремился либо завоевать благосклонность власти, либо купить ее, либо, чаще всего, обойти закон и власть. Тем самым он ставил себя в заведомо зависимое и уязвимое положение.

Несмотря на характер отношений с властью в дореволюционной России предприниматели уже тогда понимали роль официальной власти как «необходимого условия для эффективного ведения дел» .

Альтернативой, как они понимали, мог быть только хаос или, выражаясь современным языком, беспредел. Таким образом, это выбор из двух зол в пользу меньшего. Вместе с тем рекомендация соблюдать законы и подчиняться власти отнюдь не означает безропотной «притерпелости». О том, что необходимо делать, если закон несправедлив и мешает разумному ведению дел, говорит следующий принцип. Он ориентирует предпринимательство на законные действия по отношению к закону и власти.

8. Для законного влияния на власть и законотворчество объединяйся с единомышленниками на основе данных принципов.

Напомним, что лишь в последние десять предреволюционных лет промышленники и предприниматели стали заявлять о себе как о

политической силе и готовились отстаивать свои интересы законным, цивилизованным путем в законодательных собраниях, а не в чиновничьих кабинетах.

Три условия необходимо соблюдать для того, чтобы это делать эффективно: осознать общность своих интересов, объединиться и организованно действовать. В этом плане весьма поучителен опыт развитых стран, где ассоциации промышленников и предпринимателей умеют заставить считаться с собой правительства любой «окраски».

9. Твори добро для людей, а не ради корысти и тщеславия. Не требуй за него непременного общественного признания.

Непреходящее и всемирное значение Октябрьского переворота помимо всего прочего состоит в том, что она показала имущим классам всего мира, каковы могут быть последствия эгоизма и жадности. История России могла бы сложиться иначе, если бы российское деловое сообщество своевременно последовало примеру и призывам таких промышленников как, например, В. Коновалов, и ослабило пресс трудовой эксплуатации, проявляло, как он, больше заботы о рабочих, строя для них школы и больницы.

Большие права предполагают и большую ответственность. Включение в кодекс этого принципа не вызовет сомнений у религиозных, верующих людей. Для них его соблюдение постоянно доказывает свою объективную, в том числе практическую, целесообразность.

Ныне бесспорен и тот факт, что независимо от страны и культуры, будь-то на Западе или на Востоке, верующие предприниматели добивались и добиваются больших экономических успехов, главное, успехов фундаментальных и непреходящих. Они становятся образцами для подражания, формируют деловую культуру.

Этапы морального развития личности. Они таковы:

Я исхожу из собственной выгоды, не задумываясь об отрицательных последствиях (зле) для «других» и даже себя.

Я знаю, что это зло, но оправдываю его для себя и других (порой выдавая за добро).

Я осознанно, но вынужденно воздерживаюсь от нанесения ущерба, совершения зла, поскольку это в конечном итоге повредит и мне.

Я осознаю связь своих поступков с тем, что происходит в моей стране и мире.

Я сознательно не делаю зла, дабы не увеличивать его массу в мире.

Я не могу совершить зла.

Я совершаю добро свободно по зову сердца, не задумываясь о его пользе и оценке моего поступка окружающими.

Включение в кодекс упоминания о добре и зле имеет смысл хотя бы потому, чтобы определить, на каком этапе мы находимся и индивидуально и как сообщество.

Большое значение имеет и рекомендация искреннего добролюбия: не ради собственной корысти и тщеславия. Ведь что греха таить, в наше время колоссального влияния СМИ и возросшей роли рекламы, профессиональной деятельности служб по развитию общественных связей (называемых также PR), различных «имиджмейкеров» порой трудно провести грань между добрыми делами, творимыми ради людей, и делами, лишь выглядящими таковыми.

Критерий их отличия как раз и состоит в том, что делающий добро своекорыстно, во-первых, «трубит об этом» на всех углах, и во-вторых, жаждет признания, хвалы со стороны окружающих; даже обижается, когда их не получает, или получает, как ему кажется, - мало.

Между тем совершение добрых поступков нужно в первую очередь самому предпринимателю для сохранения и укрепления собственной морально-психологической основы, для принятия правильных деловых решений.

Принципы гражданина Земли

Интернационализация бизнеса, его глобализация составляют неотъемлемую черту современного мира. Уже в середине 90-х годов более трети товаров и услуг в мире производилось смешанными, совместными предприятиями. Многие государства быстро втягивается в этот процесс интеграции и разделения труда, во всемирный обмен. Предпринимателю все чаще приходится выполнять роль представителя и защитника национальных интересов.

Поэтому далеко не безразлична его позиция, будет ли она патриотична в хорошем смысле или космополитична в плохом. Как показывает исторический и современный опыт, приверженность к своему отечеству вызывает уважение за рубежом, обеспечивает общественную и государственную поддержку дома, повышает чувство собственного достоинства и помогает ориентироваться в сложных международных коллизиях.

Принципы данной группы отражают те новые реальности, которые возникли на исходе нашего века. Экологический кризис, преступность и коррупция в таком масштабе, превращение мира в

«большую деревню» были совершенно немыслимы в начале века. Все эти реальности объединяются своим глобальным характером. Их масштаб требует и иного масштаба отношений. В практике современного бизнеса все чаще возникают ситуации, когда при принятии решения необходимо учитывать и то, как оно повлияет на мир, планету в целом.

10. При создании и ведении дела как минимум не наноси ущерба природе.

Время безоглядной эксплуатации природы безвозвратно ушло в прошлое. Это чувствуется даже в России с ее гигантскими ресурсами. К сожалению, в сознании людей продолжает по инерции действовать принцип экстенсивной культуры: «У нас всего этого много».

В большинстве стран мира экологический кризис проявляется острее. Мировое сообщество все более организованно начинает управлять потреблением природных ресурсов, регулировать отношение к природе.

В ближайшие годы будет принят ряд международных законодательных актов, в соответствии с которыми будет закрыт доступ на мировой рынок тем товарам и продуктам, производство которых было сопряжено с экологическими преступлениями. Таким образом, так же, как и во многих других случаях, быть нравственным предпринимателем не только рекомендуется по абстрактным, философским соображениям, но и прямо предписывается с соответствующими санкциями за нарушение правил. Данный принцип закрепляет бережное, внимательное отношение к природе.

11. Найди в себе силы противостоять преступности и коррупции. Способствуй тому, чтобы они стали невыгодными всем.

Равно как и в случае с экологией, ликвидировать или хотя бы снизить уровень преступности и коррумпированности в собственных интересах делового сообщества. Но и внутри страны существует прямая связь между уровнем коррумпированности и ростом производства: чем больше коррупция, тем медленнее рост ВВП.

Нынешнее положение имеет массу причин: несовершенство законодательства, слабость государства и т.п. Но одной из несомненных причин является отношение самих предпринимателей к этой проблеме, их неспособность выступить единым фронтом, организовать согласованные действия против этих препон. Предприниматели в большинстве случаев предпочитают решать проблему в одиночку, соглашаясь на «крышу», давая взятки и тем самым питают паразитов, ослабляя себя.

Все дело в том, что рано или поздно все равно наступит момент, когда придется восстать против хищничества, но тогда это будет труднее. Об этом говорит история бизнеса, в частности, в США, где криминальный бизнес ныне вытеснен в *сферу* так называемых человеческих пороков, к которым относятся азартные игры, проституция, наркомания.

Другого решения этой проблемы, кроме объединения честных предпринимателей, нет. И в этой связи уместно привести слова, сказанные в аналогичной ситуации в начале века одним американским бизнесменом. «Мало деловых людей создают свое благосостояние сами. Они соединяются с другими, причем значение подобного соединения и служит мерилом их могущества.

Заметьте себе: жулики никогда не соединяются. Они подобны сыпучим пескам. Только человек честный, способный и уверенный в себе способен объединяться с себе подобными... Ныне только мелюзга бьется из-за гроша и усиленно врет и обманывает, чтобы сбыть с рук свой товар... Настоящий бизнесмен наконец стал человеком; он отбросил старые детские приемы. Наконец-то он понял, что служить обществу ему выгодно и что это является и его долгом.

Мало-помалу деловые люди начинают учиться достойно ценить друг друга и понимать действительное значение поставленной им задачи. Они начали сознавать, что ничто не может сравниться с действительно хорошим бизнесом» .

12. Проявляй терпимость к представителям других культур, верований и стран. Они - не хуже и не лучше нас, они просто - другие.

Восприятие представителей других национальностей и стран с точки зрения своей культуры, культуроцентризм и этноцентризм - неотъемлемая черта человеческого существования. Иногда она развивается в одну из своих крайностей: комплекс превосходства (национализм) или комплекс неполноценности.

В связи с растущей интернационализацией экономики умение выработать рациональную, взвешенную позицию без впадания в одну из этих двух крайностей становится важной морально-психологической проблемой.

Кодексы делового поведения

Как показывает опыт других государств, предпринимательство медленно эволюционирует от примитивных к цивилизованным формам, его ответственность перед обществом тем осознаннее, чем глубже и надежнее оно связано с другими сферами жизни. Вместе с развитием экономических отношений изменяется соотношение

юридической и нравственной сфер их регулирования. Законодательных мер оказывается недостаточно, они дополняются и частично заменяются культурными нормами, стереотипами, ценностями.

Культура предпринимательства на первой стадии охватывает только «дело» (мотивация, цели, средства, профессия, «Я» в деле). Прекрасный образец такой культуры - сборник наставлений Бенджамина Франклина «Путь к богатству» (1757 г.).

Со временем она вбирает в себя и другие объекты: людей (партнеры, потребители, социальные группы, «правила игры») и общество (государство, чиновники, законы). Например, лишь зрелая культура бизнеса включает отношение к природе (экологические проблемы регионов, экологические проблемы страны, глобальные проблемы экологии).

Основные принципы и правила делового поведения формулируются сегодня в этических кодексах. Это могут быть стандарты, по которым живут отдельные фирмы (корпоративные кодексы), или правила, регулирующие отношения внутри целой отрасли (профессиональные кодексы). В последние годы появились они и на постсоветском пространстве. Для того чтобы понять их место и перспективы в деловой культуре, полезно обратиться к гораздо более длительной истории их развития в других странах.

Корпоративные кодексы

Первые корпоративные этические кодексы появились в США в начале XX в. Первоначально это были короткие формулировки основных идей, например: «Компания придерживается стандартов американской системы свободного предпринимательства», а также перечни некоторых норм обращения с клиентами и соперниками .

Некоторые из таких кодексов существуют до сих пор в виде «кредо» корпорации. Краткий, но ясно сформулированный документ компании «Джонсон и Джонсон», принятый в 1945 г., с тех пор так и не менялся. Даже когда в 70-х годах обнаружились многочисленные нарушения, высшие управленцы компании не решились ввести более подробный свод правил и вместо этого провели целый комплекс этических программ.

Следующая стадия развития корпоративных кодексов наступила в начале 50-х годов, когда после ряда нашумевших процессов против крупных компаний в кодексы стали включаться некоторые положения антимонопольных законов, принимавшихся в США в 1890, 1914 и 1936 гг. В кодексах этого времени можно встретить подробные инструкции о том, как соблюдать антимонопольные законы, запрещающие навязывание ценовой

политики другим фирмам и сговор с конкурентами.

Инициаторами и авторами кодексов в основном были представители высшего управленческого персонала. Текст утверждался Советом директоров или исполнительным директором. Только четверть кодексов была адресована всем служащим, в основном же они распространялись прежде всего на менеджеров.

Большинство компаний наказывали своих сотрудников за следующие нарушения: предложение взятки и согласие ее принять, совет дать или принять взятку, принятие дорогих подарков, принятие решений или участие в принятии решений, отвечающих личным интересам, неуступчивость в конфликте интересов, личное поведение, нанесшее вред репутации компании, ведение противозаконной политической деятельности, неоправданное завышение или занижение цены, прямое или косвенное использование внутренней информации в личных целях, фальсификация данных о положении дел в компании, неэтичное поведение.

В индустриальной и финансовой сферах наиболее острой проблемой было взяточничество, в страховых компаниях - конфликт интересов, а в сфере услуг чаще всего сталкивались с проблемой подарков и различного рода «уступок» .

Американская ассоциация менеджеров опубликовала свод этических кодексов различных фирм с оценкой их эффективности. Исследования показали, что кодексы, состоящие из общих положений (например, «не воруй»), приносят незначительную пользу и легко забываются теми, для кого они предназначены. Кодексы должны как можно полнее отражать реальную ситуацию и специфику организации, в которую они принимаются .

В половине компаний, принявших корпоративные кодексы, в качестве санкции за нарушение этических норм называлось увольнение, а в 20% - не предусматривалось никаких мер пресечения. Наиболее часто к увольнениям прибегали крупные корпорации. В 68% кодексов служащим вменялось в обязанность сообщать о нарушениях, свидетелями которых они становились.

В 1980-е гг. все кодексы запрещали служащим вступать в конфликты интересов, брать взятки и принимать подарки. Только в 62% из них запрещалось злоупотребление служебным положением, использование активов и внутренней информации фирмы в личных интересах. В 60% случаев особое внимание уделялось честности в предоставлении информации и в рекламе.

Как и в 1920-е годы, сейчас над внедрением кодексов работают прежде всего старшие менеджеры (80%). В 44% случаев

введение кодексов происходит при участии правовых подразделений, в 24% случаев этим занимаются исполнительные директора, в 7,1% - владельцы компаний или члены их семей, в 2,2% - консультанты.

Проведенный в 1993 г. анализ содержания кодексов 116 ведущих американских корпораций позволил определить темы, наиболее часто затрагиваемые в кодексах. В 76,6% случаев регламентировалось отношение к исполнительной власти США, отношения с клиентами и партнерами - в 75%, отношения с подчиненными - в 52,6%, отношения с конкурентами - в 50%, отношения с иностранными правительствами -в 42,2%, отношения с вкладчиками - в 41,4%, гражданские и общественные обязанности - в 34,5%, взаимодействие с торговыми агентами, консультантами и распространителями -в 26,7%, защита окружающей среды - в 19,8%, ведение дел за рубежом - в 12,1%, другое - в 2,6%.

Исследование 202 корпоративных кодексов США, предпринятое в 1987 г., выявило пять наиболее часто и пять наиболее редко встречающихся в них тем.

К первым относятся:

отношения с правительством - 86,6%, отношения с подрядчиками и клиентами - 86,1%, политические требования -84,7%, конфликты интересов между служащими - 75,3%, ведение книги жалоб - 75,3%. Реже всего американские кодексы обращаются к вопросам личного характера - 93,6%, к вопросам о безопасности продукции - 91%, к проблемам защиты природы - 87,1%, к качеству товаров - 78,7%, к гражданским и общественным обязанностям служащих - 75,2% .

Оказалось, что содержание большинства американских кодексов можно представить тремя основными положениями:

1) служащие должны быть лояльны к своей организации, ставить ее благо выше личного;

2) в частной жизни служащие не имеют права предпринимать потенциально опасные для фирмы действия;

3) служащие должны вести себя предупредительно и этично по отношению к клиентам. Наиболее подробно освещены проблемы, возможные в отношениях с клиентами, партнерами, инвесторами и конкурентами, а также конфликты интересов.

Сегодня почти все крупные корпорации (97%) и половина мелких фирм США имеют подробные своды правил, регулирующих отношения с клиентами, партнерами, государством и обществом.

Кодексы существенно различаются как по содержанию, так и по объему. Марктвенский банк разработал документ, называющийся

«Политика в области этических норм и конфликтов». На 19 страницах печатного текста служащим подробно объясняется, что такое «хорошо», и что такое «плохо». Крупная компьютерная компания «Крэй Рисерч Ин-корпоретед», напротив, ограничилась 120 словами.

Ее кодекс гласит: «Сотрудники "Крэй" доверяют друг другу и уверены, что каждый выполняет свое дело по высшим этическим стандартам, - таков стиль компании. Что означают этические нормы в деловом поведении? Ответ прост: любое практическое решение - высоко моральное решение. "Крей" не может и не хочет объяснять нам, как себя вести. Здравый смысл незаменим: он или есть или его нет.

И все же существует простой тест для проверки нашего рассудка и нравственных ценностей, применимый в любых обстоятельствах и в любом деле. Этот тест состоит из двух вопросов: Как я буду чувствовать себя, если мои друзья и близкие узнают о моем поступке? Хотел бы я, чтобы сообщение о моих действиях появилось на первой полосе ежедневной газеты? Проверьте себя. Ставка - репутация компании и вы сами» .

Корпорация "Нортон", крупный многонациональный производитель промышленных товаров, ввела у себя этический кодекс в середине 70-х годов. Авторами были исполнительный директор и вице-президент. Сегодня это 12-страничный буклет под названием «Политика "Нортон" в сфере этики бизнеса». Общие принципы сочетаются в кодексе с конкретными и подробными указаниями. Его основными темами стали: соответствие федеральным и местным законам, ответственность перед всеми заинтересованными сторонами и внутренние организационные проблемы.

Как признались работавшие над его внедрением сотрудники, наиболее трудным делом оказалось согласовать требования кодекса с интересами внешних групп и лиц, косвенно связанных с деятельностью компании. Кроме того, особенно сложно было сформулировать и ввести правила, регламентирующие деятельность компании за рубежом .

Этический кодекс компании «Кока-Кола» состоит из пяти разделов.

Первый регулирует выполнение обязательств по бухгалтерским счетам и отчетам компании. Сотрудники представляют отчеты о своей деятельности руководству, а оно, в свою очередь, готовит отчеты для акционеров компании, правительственных органов и других юридических лиц.

Во втором разделе описаны потенциальные конфликты,

которые могут возникнуть в результате столкновения интересов служащих компании. Кодекс запрещает служащим иметь личную заинтересованность в поставщиках компании, в делах конкурента или делах клиента компании.

Третий раздел документа регулирует взаимодействия компании с государственными учреждениями, официальными лицами, клиентами и поставщиками. В четвертой части регламентируется участие служащего в деятельности политических партий и других компаний. Это не должно сказываться на качестве его работы. Пятый раздел содержит указания по реализации правил кодекса .

Хотя корпоративные кодексы получили широкое распространение, их эффективность в борьбе с нарушениями деловой этики до сих пор ставится под вопрос. С одной стороны, им придается огромное значение. Это видно не только по преамбулам и предостережениям самих кодексов, но и по результатам социологических опросов.

Наиболее эффективными способами улучшить моральный климат организации американские менеджеры считают:

1) принятие этического кодекса - 39% опрошенных;

2) введение большего числа гуманитарных дисциплин в экономическое образование - 30%;

3) законодательные меры - 20% .

С другой стороны, распространено мнение, что кодексы не могут стать подлинным орудием нравственного совершенствования. Особенно сильно это недоверие в Западной Европе, где кодексы появились только в середине 80-х годов и до сих пор воспринимаются как американская мода .

Сами управленцы говорят о недостаточности кодексов поведения. Так, Комиссия старших менеджеров компании «Армстронг», оценивая влияние своего кодекса на поведение служащих, отмечает: «Едва ли стремление сотрудников компании улучшить ее этический климат связано с принятием "Руководящих принципов". Последние имеют пассивную, а не активную роль. Они никогда не смогут сами по себе создать моральный дух организации, но часто помогают значительно повысить его».

Многие кодексы, особенно в крупных корпорациях, потеряли смысл, так как были ориентированы только на нужды самой компании. В них много говорилось об ответственности перед компанией и лояльности к ней служащих и крайне мало - об обязательствах фирмы перед своими сотрудниками и всем обществом.

Как показывают исследования, большинство американских

кодексов написаны в патерналистском или авторитарном духе, а это убеждает служащих в том, что критерием истинности являются уровень заработной платы и ранг в управленческой иерархии. Только в 40 из 155 исследованных американских кодексов закреплены обязанности фирмы перед своими сотрудниками .

Эта особенность американских корпоративных кодексов становится еще более очевидной, если сравнить их содержание с положениями аналогичных документов, принимаемых в других странах. Вне Америки корпоративные кодексы получили пока еще незначительное распространение.

Можно говорить о том, что американская деловая этика больше повернута к клиентам, подрядчикам и партнерам, а европейская - к служащим и обществу в целом.

Профессиональные кодексы

Наряду с корпоративными кодексами развивались и профессиональные. Развитие последних шло несколько быстрее. Появившиеся в начале 20-х годов американские профессиональные кодексы, как считает Дж. Бенсон, стали результатом деятельности министра торговли Г. Гувера, проводившего в эти годы компанию за честный бизнес. Половина существующих кодексов была принята до 1955 г., четыре пятых от их числа - до 1970 г.

Наиболее полное представление о первых профессиональных этических кодексах дает книга Э. Хирмэнса, в которой он собрал 198 таких документов. Некоторые из них провозглашали идеалы, развивавшие воображение предпринимателей, но едва ли достижимые. Были и примеры обратного.

Кодекс Ассоциации работников похоронных агентств умалчивает о большинстве этических проблем. В Кодексе Ассоциации торговцев готовой одеждой об этике нет ни слова. Ассоциация отелей Айовы говорит об обязанности своих членов защищать «доброе имя» сообщества и о «профессиональной честности», но не приводит никаких конкретных правил. Более разносторонние кодексы охватывают прежде всего отношения с партнерами, поставщиками, конкурентами. Служащим уделяется мало внимания.

Наиболее подробные кодексы дают представление о тех этических проблемах, для решения которых они создавались. Так, кодекс Ассоциации производителей мороженого осуждает: подкуп служащих конкурента для промышленного шпионажа, слежку за распространителями и торговыми агентами конкурирующей фирмы, дачу взяток работникам транспортных предприятий с целью получения информации о грузах конкурента, принуждение служащих

конкурирующей компании действовать во вред своей организации, преследование и запугивание конкурентов, давление на поставщиков конкурента, подкуп работников железной дороги с целью затруднить или сделать невозможной перевозку грузов соперника, завышение цен на суррогатные материалы, приводящее к гибели более слабых предприятий, перепроизводство товара с целью подавить и завладеть конкурирующей фирмой, предложение клиентам соперника товаров с необычной упаковкой и на сверхвыгодных условиях.

Перечисленные выше действия, типичные для начала XX в., были порождены чрезвычайно острой конкуренцией. Большинство кодексов прежде всего регламентировало борьбу с соперниками. Неэтичным считалось даже занижение цен, - то, в чем министерство торговли не находило решительно ничего предосудительного.

Что касается мер контроля и наказания, то профессиональные ассоциации в 1920-е годы исключению предпочитали штраф. В 1970-х годах ситуация изменилась: 56% ассоциаций прибегали к исключению, 29% - к приостановке членства, 23% - к различного рода выговорам и только 10% - к штрафу .

Те же пропорции установились к 1989 г. в корпоративных кодексах: их нарушителям в 52% случаев грозит исключение, в 30% - отстранение от дел, в 21% - испытательный срок, в 19% - понижение в должности, в 14% -публичное порицание, в 11% - другие последствия . Как видно, когда рыночное пространство прошло социализацию, правила стали строже.

Как считает Бенсон, профессиональные кодексы действительно эффективны лишь в тех сферах, в которых действуют мелкие предприниматели, не зависящие от системы ценностей крупных корпораций. Примером такой действенности может служить, по его мнению, Американское общество издателей периодической прессы.

Наиболее серьезные препятствия для кодексов чести встречаются, во-первых, там, где ассоциация охватывает меньшинство профессионалов. Для того чтобы заставить их «играть по правилам», Национальная ассоциация дикторов учредила Этический комитет по рекламе. Во-вторых, там, где профессиональные кодексы часто сталкиваются с корпоративными.

Известно, что последние требуют от служащего абсолютной преданности компании. Вообразим теперь, что инженер уверен в потенциальной опасности возводимой конструкции.

Что он должен делать: обратиться в вышестоящие инстанции, поднять шум в прессе или отказаться от работы?

Совет инженеров за профессиональное развитие главным в своем кодексе признает «служение безопасности, здоровью и благосостоянию общества». Согласно его предписаниям, инженеру в сомнительных ситуациях надлежит обращаться в «соответствующие органы». Однако лишь ничтожное число корпоративных кодексов признает за служащими право на подобные действия.

Другая проблема, связанная с профессиональной этикой, - несоответствие антимонопольному законодательству: многие кодексы направлены на смягчение конкуренции, поскольку запрещают участвовать в деятельности, влекущей за собой потерю рабочих мест в отрасли.

Примечательно, что, сыграв роль кормилицы этических кодексов, государство со временем превращается в их мачеху. Возможно, профессиональная этика стала бы более значимой, если бы законодательные акты не подменяли во многих случаях способность предпринимателей к самоорганизации. В 1980 г. только 1/5 торговых союзов США подкрепляла свои правила официальными санкциями Министерства торговли. Все профессиональные объединения стремятся решать свои проблемы самостоятельно.

Профессиональные кодексы в России

В России процесс создания профессиональных кодексов пока еще только начинается. Еще недавно никто не хотел верить в то, что здесь возможен честный бизнес. Утверждалось, что в наших условиях к бизнесу невозможно подходить не только с позиций подлинной нравственности, но и с критериями западной этики предпринимательской, корпоративной этики. Однако факты говорят об обратном.

Уже сегодня существует несколько российских этических кодексов, принятых деловыми профессиональными ассоциациями. Их анализ позволяет судить как о нынешнем состоянии, так и о направлении развития российской деловой культуры.

Примем в качестве критерия один из современных профессиональных кодексов США. Некоторые из них помещены на страничках Интернета, например, Кодекс Ассоциации независимых предпринимателей в области информационных коммуникаций (1989, 1997 гг.).

Согласно кодексу, член Ассоциации берет на себя следующие обязательства:

1) поддерживать профессиональную репутацию, т.е. быть честным, компетентным, соблюдать конфиденциальность;

2) предоставлять своим клиентам самую последнюю и полную

информацию, насколько это позволяют денежные средства и время, предоставляемые клиентами;

3) указывать клиентам источник информации и степень его надежности;

4) браться за выполнение только тех проектов, которые не выходят за рамки законности и не наносят вреда профессии;

5) удовлетворять условиям конфиденциальности, желательным для клиента, т.е. не разглашать вид предоставляемых услуг, личность клиента, цель выполняемых работ;

6) признавать право интеллектуальной собственности, лицензионное право и другие соглашения с поставщиком, предупреждать клиентов о тех обязательствах, которые они берут на себя при заключении соглашения;

7) поддерживать профессиональные взаимоотношения с электронными библиотеками и следовать всем правилам доступа в них;

8) нести ответственность за соответствие данному кодексу действий своих сослуживцев.

А вот положения Российского Национального кодекса деятельности в области информатики и телекоммуникации, принятого в 1996 г.:

1) не производить (копировать) и не использовать программные и технические средства информатики и телекоммуникаций без разрешения (лицензии) собственника (изготовителя) или правовладельца и не приобретенные на законных основаниях;

2) не нарушать законодательство об охране интеллектуальной собственности и признанные нормы авторского права на программные средства и базы данных;

3) не нарушать тайны передачи сообщения, не практиковать вскрытие информационных систем и сетей передачи данных;

4) не использовать наименования и аббревиатуры других фирм, компаний и организаций без их согласия;

5) не извлекать прибыль от использования товарного знака или символа, принадлежащего другой фирме или продукции.

Если американский кодекс обращен прежде всего к клиенту, то российский ориентирован исключительно на отношения с партнерами и конкурентами, т.е. на то, что в первую очередь волновало американских предпринимателей в 20-х годах. Анализ двух других документов - Кодекса чести банкира (1992 г.) и Кодекса чести международных автомобильных перевозчиков России (1996 г.) - также заставляет вспомнить ранние профессиональные кодексы

США.

Первый из них представляет собой собрание универсальных принципов: держать слово, быть честным, содействовать становлению культурных межнациональных отношений, проявлять бескорыстие и гуманность.

Второй содержит четыре принципа:

1) не нарушать закон, соблюдать принципы добросовестной конкуренции;

2) строго выполнять договорные обязательства;

3) отказаться от недобросовестных форм ведения предпринимательства;

4) оказывать помощь экипажам в экстремальных условиях.

Существуют и предельно конкретные правила, например, Кодекс профессиональной этики членов Российского общества оценщиков (1994 г.). Этот кодекс состоит из двух разделов: в 12 пунктах одного скрупулезно перечислены этичные действия оценщика имущества, и в 16 пунктах другого - неэтичная практика. Любопытно, что этичность в этом кодексе отождествляется с независимостью от клиентов и партнеров. Условием честной игры является самостоятельность предпринимателя (в данном случае - оценщика), готовность жить по правилам рынка, без смягчения их сговором или подкупом.

С этой точки зрения рынок, если его не ограничивать извне, не терпит бесчестных игроков. Тот же стереотип можно найти в Кодексе банкира, где, «руководствуясь исключительно своими интересами», банки оберегают коммерческую мораль: пунктуальность, честность, благоразумие, предприимчивость. Деловая этика ассоциируется с культурой хозяйствования, а та, в свою очередь, - с экономической эффективностью.

Наиболее распространенными нарушениями, осуждаемыми в российских кодексах, являются использование чужих товарных знаков, незаконное использование чужой собственности, применение физического насилия в борьбе с конкурентами, демпинг, обман, дача ложных сведений, умышленная неоплата счетов, вымогательство, получение от клиента вознаграждения в скрытой или неявной форме.

Санкции за нарушение кодекса или не предусматриваются вовсе, или сводятся к дисциплинарным взысканиям и публичному осуждению. Процесс исключения из членов сообщества усложнен и рассматривается как чрезвычайная мера, - что также напоминает ранние американские профессиональные кодексы.

Если предположить, что развитие корпоративной культуры на-

чинается с формирования ценностей в отношении к делу и партнерам и постепенно переходит к широкому контексту (государству, обществу, природе), то российская культура профессиональных кодексов находится на первых стадиях этого пути.

Пока мы имеем дело или с разносторонними, но совершенно неконкретными принципами (здесь, возможно, сказывается влияние гуманистических идеалов советского и перестроечного времени), или с подробными, но узко специализированными кодексами, ориентированными на отношения с непосредственными участниками дела - партнерами, соперниками, клиентами.

Государство представлено темой законности (соответствие законам Российской Федерации), отношения с чиновниками и политическая деятельность не регулируются и не упоминаются. Общество в целом в кодексах фигурирует как «наблюдатель», а не как «заинтересованное лицо». Общественность принимается в расчет, но лишь постольку, поскольку от нее зависит имидж профессиональной ассоциации или компании.

Три ключевых для российских кодексов темы - это отношения с партнерами, клиентами, а также преданность профессиональному союзу. Дух и буква существующих в России кодексов говорят о том, что развитие деловой культуры у нас идет по американскому пути с учетом, правда, крайне несовершенного российского законодательства и специфически российских взаимоотношений государства и бизнеса.

Национальные и всемирные кодексы

Формы самоорганизации бизнесменов, в том числе кодексы деловой этики, развиваются от местных к всемирным. В США первая городская Торговая палата появилась в 1773 г., и только в 1912 г. была создана Национальная торговая палата США. Один из первых национальных кодексов деловой этики появился в России в 1912 г. В 1924 г. Комитет по этике бизнеса при Торговой палате США разработал национальный этический кодекс «Принципы ведения бизнеса».

В этом документе говорилось, что в основе бизнеса лежит доверие, проистекающее из справедливых отношений, эффективного оказания услуг и взаимовыгоды . В конце 1995 г. Второй Конгресс российских предпринимателей принял «Хартию бизнеса России», в основу которой положены те же принципы.

В 90-е годы наметился переход от национальных к международным деловым кодексам. Международные своды правил ведения бизнеса приняты Организацией Объединенных Наций, Международной торговой палатой и Организацией экономического

сотрудничества и развития. Складывается неофициальная, но разделяемая большинством предпринимателей мирового уровня система этических стандартов.

Ее прообраз можно увидеть в «Принципах ведения бизнеса» Круглого стола Ко. Они были приняты в 1994 г. в швейцарском городке Ко лидерами бизнеса Японии, Западной Европы и Соединенных Штатов. К 1996 г. «Принципы» завоевали всеобщее признание в международном деловом сообществе. Можно смело говорить о том, что в этом документе отражены черты этических кодексов ближайшего будущего.

Он объединяет японский этический принцип «киосэй», т.е. стремление к общему благу в сочетании с честной конкуренцией, и западноевропейское начало достоинства и независимости личности.

Кодекс состоит из трех частей: преамбулы, общих положений и принципов, регулирующих отношения как с непосредственными участниками бизнеса (клиентами, служащими, владельцами и вкладчиками, конкурентами), так и с теми, чьи интересы могут быть косвенно затронуты экономической инициативой (с отдельными людьми, социальными группами, с обществом в целом и природой).

Ключевыми положениями кодекса являются:

1) социальная ответственность бизнеса (переход от соблюдения интересов вкладчиков к уважению интересов всех затрагиваемых сторон);

2) контроль за экономическим и социальным влиянием своего бизнеса (стремление к инновациям, справедливости и мировому сообществу);

3) переход в деловом поведении от буквы закона к духу взаимного доверия;

4) уважение правил бизнеса;

5) поддержка международного бизнеса и развитие всесторонних экономических связей;

6) забота об окружающей среде;

7) избегание незаконных операций и коррупции.

Шесть пунктов третьей части выстроены по принципу их приоритетности для ведения дел: на первом месте в Кодексе Ко стоят отношения с клиентами, на втором - отношения со служащими, далее говорится о владельцах и вкладчиках, конкурентах и обществе.

В последнем параграфе, в частности, говорится: «Мы убеждены в том, что, как гражданам мира, нам надлежит пребывать в согласии с реформами и ценностями, принятыми в том сообществе, в котором мы ведем свои дела.

Таким образом, мы берем на себя обязательства:

- уважать права человека и демократические институты, способствовать их распространению и действенности;

- признавать права государства, переданные ему обществом, и оказывать помощь тем его действиям, которые направлены на общественное развитие и установление гармоничных отношений между бизнесом и другими сферами человеческой деятельности;

- сотрудничать с теми силами страны или региона, которые стремятся повысить благосостояние людей, улучшить здоровье, уровень образования, увеличить число рабочих мест;

- направлять свое экономическое развитие с учетом ограниченности природных ресурсов, бороться за безвредный для людей и природы бизнес;

- защищать мир, социальное и этническое разнообразие, общественную безопасность и согласие;

- уважать права и обычаи местных культур;

-стремиться быть образцовым гражданином, оказывая безвозмездную помощь, способствуя развитию образования и культуры, участвуя в общественных и гражданских делах».

С объединением экономического пространства этические стандарты высшего уровня оказывают все большее влияние на принципы ведения дела в отдельных странах и регионах.

4. РИТОРИКА

4.1. Речевая культура делового разговора

Деловой разговор как особая разновидность устной речи

Деловой разговор — это понимаемый в самом широком смысле устный речевой контакт между людьми, связанными интересами дела, которые имеют необходимые полномочия для установления деловых отношений и решения деловых проблем.

Каждодневно ведя деловые разговоры друг с другом, а также со своими клиентами, такие люди проявляют порой вопиющую речевую безграмотность, что существенно снижает их деловую активность и не позволяет в полной мере реализовать свой потенциал. В то же время деловой разговор как научное понятие в современной лингвистике отсутствует. Отсюда и полная не разработанность устной деловой речи в сфере предпринимательской деятельности.

Между тем такая речь имеет свою лексико-грамматическую и стилистическую специфику, которая проявляется в том, что ее сугубо деловой и конкретный характер препятствует проникновению грамматико-стилистических средств художественной литературы, зато влияние разговорно-бытового и официального делового стилей проявляются здесь наиболее ярко. Именно эти особенности в значительной мере определяют организацию речевого материала делового разговора и его языковую специфику.

Деловой разговор — это в первую очередь устная деловая речь, которая имеет существенные различия с ее письменной формой. Прежде всего деловой разговор представляет собой непосредственное общение, которое предполагает конкретного собеседника (или собеседников), что дает возможность непосредственно воздействовать на него (или на них). Наличие собеседника позволяет использовать мимику, жесты, интонацию и другую технику общения, что существенно отличает устную деловую речь от ее письменной формы.

Непосредственное общение исключает возможность предварительного обдумывания, а потому деловой разговор полон непринужденных форм общения, а также некоторых грамматических и стилистических особенностей. Так, для этой разновидности деловой речи характерен определенный отход от обычных морфологических норм общелитературного языка, которые в деловом общении нередко рассматриваются как излишество, не позволяющее точно и кратко передать смысл высказывания.

Уже стало нормой употребление в деловой речи единственного числа в значении множественного тех существительных, которые

имеют собирательное значение, например: «Эти агрегаты состоят из генератора постоянного тока, соединенного эластичной муфтой с двигателем внутреннего сгорания». Или: «На этом стенде представлены три токарных станка с резцом принципиально нового образца».

В деловой устной речи стало обычным употребление во множественном числе тех существительных, которые в общелитературном языке имеют форму только единственного числа (табаки, масла, стали, битумы, бумаги, ремонты и др.), а также «усечение» окончания в родительном падеже ряда имен существительных мужского рода. Например: «Напряжение сети 220 вольт» (вместо вольтов). «Сила тока в цепи не превышает 12 ампер» (вместо амперов). «Толщина пластин прибора не превышает 7 микрон» (вместо микронов).

Некоторые слова и обороты в устной речи деловых людей имеют более широкие границы сочетаемости, чем в обычном литературном языке. Например, глаголы «обеспечить», «выполнить», «осуществить» имеют здесь почти неограниченную сочетаемость.

Эти особенности разговорной деловой речи для литературного языка являются нежелательными, так как являются, строго говоря, языковыми неточностями. Здесь же рассматривать их как недостатки речи неправомерно, так как они нормированы повсеместным употреблением в деловой среде.

Сугубо деловой и конкретный характер описания товаров и процессов их производства и реализации препятствует, как уже отмечалось, проникновению в деловую речь грамматико-стилистических средств художественной литературы, что, например, так характерно для обычной речи.

И тем не менее разговорная речь деловых людей складывается из общих, присущих и письменной деловой речи грамматико-стилистических явлений. Специфика языка устной деловой речи проявляется лишь в том, что отдельные лексические образования и синтаксические конструкции встречаются в ней несколько чаще, чем в ее письменной форме.

Высокий научно-технический уровень производства промышленных товаров предопределяет большой удельный вес в разговорной деловой речи специальной лексики, оборотов профессионального характера и речевых формул, связанных с наименованием различных товаров и их комплектующих.

Среди них на первом месте производственные термины, т. е. слова и словосочетания, которые, с одной стороны, служат основой профессионального языка производителей промышленной продукции, а с другой — являются официально закрепленными названиями

специальных технических и технологических понятий.

Наряду с производственными терминами в разговорной речи деловых людей встречается большое количество наименований конкретных систем и типов технических устройств, а также видов сырья и материалов. Подобные лексические элементы по своей природе довольно специфичны. Они представляют собой как бы собственное имя аппарата, прибора, механизма или машины в форме марки завода-изготовителя, которая прикрепляется к ним произвольно и является условной.

Названия марок и моделей состоят обычно или из одного слова, или из сочетания слова с цифровым обозначением. В практике многих отраслей промышленности существует правило, по которому машине новой конструкции, имеющей то же самое назначение и аналогичный принцип действия, присваивается прежнее наименование, но только с другим числовым показателем.

Много также и таких наименований конкретных типов производимой и реализуемой техники, которые представляют собой начальные буквы основных слов (с соответствующим числовым обозначением), из которых состоит полное название того или иного прибора, механизма, машины или завода-изготовителя.

Как уже отмечалось, разговорная деловая речь имеет несколько упрощенный характер. Между тем это вовсе не значит, что слова, обозначающие абстрактные понятия, здесь неуместны. Однако в количественном отношении по сравнению с письменной деловой речью их здесь значительно меньше.

Синтаксис делового разговора всецело отвечает условиям непринужденности и непосредственности речевого общения. Обилие готовых застывших конструкций и прежде всего речевых штампов помогает конкретнее, лаконичнее и понятнее выразить мысль, полностью исключив ее различное толкование. Отсюда установка на стандартизацию делового языка при отображении типовых ситуаций делового общения и сужение диапазона используемых речевых средств.

Такая установка существенно облегчает ведение делового разговора. Действительно, если располагать набором готовых и уже проверенных долголетней практикой делового общения стандартных фраз-клише, по аналогии с которыми можно было бы сформулировать нужную мысль, то выразить ее особых трудностей не составит. Эти конструкции требуют минимального напряжения при восприятии и существенно облегчают положение говорящего, позволяя не тратить дополнительных усилий на поиски нужных формулировок.

Синтаксис делового разговора характеризуется также неполнотой грамматического состава предложений и ослаблением форм синтаксических связей в них. Распространены в нем и присоединительные синтаксические конструкции, связанные предложения и обращения. Сюда же следует отнести замену деепричастных и причастных оборотов придаточными предложениями.

Употребление сложных предложений — отличительная черта письменной деловой речи. В разговорной речи деловых людей в основном используются простые предложения, причем очень часто — неполные (отсутствие тех или иных слов восполняется жестами, мимикой, телодвижениями). Это объясняется тем, что содержание высказываний обычно не требует сложных синтаксических построений, которые отражали бы логико-грамматические связи между частями высказывания.

Отсутствие союзов в такой речи компенсируется интонацией, приобретающей в ней решающее значение для выражения различных оттенков смысловых и синтаксических отношений.

В деловой разговорной практике используется большое количество выдержек из технической документации, технических условий, стандартов и других документов. Вполне естественно, что такой язык тяготеет к характерным для подобных изданий емким синтаксическим конструкциям (причастные обороты, отглагольные существительные и т. п.).

Указанные формы не воспринимаются здесь как стилистический недостаток, поскольку они придают устной деловой речи необходимую для точной передачи деловой информации строгость.

Деловым людям, особенно тем, кто имеет отношение к коммерческой деятельности, очень часто приходится сообщать практические сведения по эксплуатации и обслуживанию конкретных приборов, аппаратов и машин. Следствием этого является некоторая инструктивность деловой информации, характеризующаяся с синтаксической точки зрения обилием неопределенно-личных, безличных, инфинитивных и страдательно-возвратных конструкций.

Основные требования к деловому разговору

К деловому разговору предъявляются требования правильности, точности, краткости и доступности речи. Рассмотрим каждое из них в отдельности.

Первое и непременное требование к деловому разговору — *ПРАВИЛЬНОСТЬ РЕЧИ* говорящих. Хотя нормы устной деловой речи не так строги, как у ее письменной формы, говорящие обязаны стремиться к правильности своего языка.

Необходимость соблюдения этого требования продиктована тем, что большинство участников деловой беседы, которые сами допускают речевые погрешности, не упустят случая отметить (если не вслух, то про себя) наиболее очевидные ошибки в речи беседующего с ними партнера.

К тому же пока вы не будете твердо знать, что ваша речь с точки зрения ее лексико-стилистических норм является правильной, вам не избавиться от ощущения неуверенности. Только полная уверенность в этом отношении дает возможность сосредоточиться не на словах, а на деле.

Чтобы речь была правильной, слова следует употреблять в строгом соответствии с их значением. Между тем ошибки в словоупотреблении — наиболее распространенный речевой недостаток участников деловых разговоров. Возьмем такой пример: «Погода *СОПУТСТВОВАЛА* разгрузке платформ» (вместо «*БЛАГОПРИЯТСТВОВАЛА*»). В данном случае использовано слово без учета его семантики. Подобные ошибки возникают в результате стилистической небрежности говорящих, невнимательного отношения к слову или плохого знания языка.

Употребление слов без учета их семантики часто меняет значение высказывания. Например: «Возведение основного корпуса завода совпало с резким ухудшением *КЛИМАТИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ*». Говорящий имел в виду, конечно, погодные условия (плохую погоду), климат не может измениться за несколько месяцев, в течение которых велось строительство упомянутого заводского корпуса.

Употребление слов без учета их семантики может стать причиной нелогичности и даже абсурдности высказывания. Так, во фразе *«ДЕКАДА* технической книги будет проходить *ПЯТЬ ДНЕЙ»* говорящий забыл или не знал, что слово «декада» означает «десять дней». Но чаще неправильное словоупотребление приводит к логическим ошибкам, которые обычно выражаются в подмене понятия.

Не всегда говорящие умело пользуются в своей речи антонимами. Рассмотрим следующую довольно часто звучащую в деловых разговорах фразу: *«В СИЛУ СЛАБОГО* контроля...». Здесь первое из слов антонимической пары, выступая в функции предлога, не должно было бы сохранить первоначальное лексическое значение, но из-за близкого соседства его антонима это значение «проявилось», и соединение несовместимых понятий стало причиной нелогичности высказывания.

Небрежное отношение к языку может стать причиной речевой недостаточности — пропуска слов, необходимых для точного

выражения мысли: *«КАФЕДРА НАЧИНАЕТСЯ* ровно в 12 часов» (пропущено «заседание»). Речевая недостаточность обычно возникает, когда говорящий торопится и не следит за правильностью высказывания, что наносит серьезный ущерб смысловой стороне речи.

В отдельных случаях пропуск слов может совершенно исказить мысль: «Для ускорения погрузки товара нужно объединить все портовые службы» (надо: объединить *УСИЛИЯ* всех портовых служб).

Причиной стилистических погрешностей очень часто становится неудачный выбор синонима. Например, во фразе «Необходимо *ОГРАДИТЬ* товар от усушки» вместо глагола «оградить» следовало бы употребить его синоним «УБЕРЕЧЬ».

Если говорящий затрудняется дать точное определение того или иного понятия, может возникнуть неоправданное нанизывание синонимов, которые выражают мысль приблизительно, порождая речевую избыточность, например: «У наших сотрудников в последнее время много *ПРОПУСКОВ* и *ПРОГУЛОВ.* Нам следует обеспечить *РИТМИЧНУЮ* и *БЕСПЕРЕБОЙНУЮ* работу».

Очень часто в деловом разговоре наблюдается смешение паронимов (т. е. слов, имеющих сходство в морфологическом составе и, следовательно, в звучании, но различающихся по значению), что приводит к грубым лексическим ошибкам. Чаще всего это вызывает нарушение лексической сочетаемости, например: *ПРЕКЛОНИТЬ* голову (надо; склонить); красивая и *ПРАКТИЧЕСКАЯ* одежда (надо: практичная).

К смешению паронимов близка лексическая ошибка, состоящая в замене нужного слова его искаженным вариантом. Так, вместо прилагательного «внеочередной» говорят «неочередной», вместо «заимообразно» — «взаимообразно».

Грубые лексические ошибки в речи могут быть вызваны ложными ассоциациями, которые часто возникают под влиянием неправильного выбора паронима. Нередко путают слова «статут» и «статус», «апробировать» (т.е. дать официальное одобрение на основании проверки) и «опробировать» (т.е. подвергнуть испытанию, пробе до применения).

Для правильного употребления слов в речи недостаточно знать их точное значение, необходимо еще учитывать лексическую сочетаемость слов, т.е. их способность соединяться друг с другом. Непроизвольное нарушение лексической сочетаемости — весьма распространенный недостаток устной речи.

Так, часто говорят: встреча созвана, беседа прочитана, завершить обязательства, усилить внимание, повысить кругозор. Нередко

можно услышать фразу *«УДОВЛЕТВОРЯТЬ* современным *ПОТРЕБНОСТЯМ,* в которой смешаны сочетания УДОВЛЕТВОРЯТЬ ТРЕБОВАНИЯ и ОТВЕЧАТЬ *ПОТРЕБНОСТЯМ.* Или еще пример: «С поставщика *ВЗЫСКАЛИ МАТЕРИАЛЬНЫЙ УЩЕРБ* в пользу заказчика» (материальный УЩЕРБ может быть *ВОЗМЕЩЕН, ВЗЫСКАНЫ* могут быть *ДЕНЬГИ).*

Нельзя просторечные слова соединять с книжными или сочетать высокие, торжественные обороты с обычными, нейтральными, например: «После этого он стал *ПОБОРНИКОМ экономии* на каждой операции» (можно было бы сказать проще: «Он предложил экономить на каждой операции»).

Очень важно не только правильно выбирать слова, но и строить из них предложения. Между тем в деловых разговорах очень часто не обращают внимания на правильность построения высказываний. Ошибки возникают тогда, когда говорящие вместо беспредложных конструкций неоправданно употребляют предложные сочетания, например: показатели по использованию (вместо: показатели использования), оперировать с этими данными (вместо: оперировать этими данными).

В других случаях, наоборот, вместо предложной конструкции употребляют беспредложную, например: «При подготовке машины учитывалась также потребность ее дозаправки (вместо: в ее дозаправке).

Нередко встречается неправильный выбор предлога или неуместное его использование, например: «Дирекция указала О *ТОМ,* что...» (надо: указала НА ТО, что...). «Фирма-поставщик настаивает О *ТОМ,* чтобы...» (надо: настаивает *НА ТОМ,* чтобы...).

Особенно часто в деловом разговоре используется без должных оснований предлог «по». Например: «Инструктаж проведен по той же теме» (вместо: на ту же тему). «Составлен *ГРАФИК ПО ПРОВЕДЕНИЮ* дополнительной доставки товаров» (вместо: ГРАФИК ПРОВЕДЕНИЯ). «Предприятие добилось большого успеха *ПО СНИЖЕНИЮ* себестоимости своей продукции» (вместо: успеха В *СНИЖЕНИИ).*

При пользовании причастными оборотами следует учитывать присущие им грамматические особенности, чтобы предупредить возможные нарушения литературной нормы.

Часто в деловых разговорах встречаются следующие ошибки:

— смешиваются временные значения причастий, например: «Председатель собрания, *ВЫСТУПАЮЩИЙ с* заключительным словом, ответил на все заданные ему вопросы» (вместо: ВЫСТУПАВШИЙ);

— ошибочно используются формы причастий на -щий от

глаголов совершенного вида (со значением будущего времени), например: «Фирмы *ПЫТАЮЩИЕСЯ это* сделать» (вместо: *КОТОРЫЕ ПОПЫТАЮТСЯ* это сделать);

— неудачно используются возвратные формы (на -ся), которые могут иметь различные значения (страдательное, возвратное и др.), например: «Куры, *ОТПРАВЛЯЮЩИЕСЯ* на дополнительный откорм» (вместо: *ОТПРАВЛЯЕМЫЕ).*

Как уже указывалось, характерной особенностью языка деловых людей является широкое использование отглагольных существительных. Однако неумелое употребление этой лексической категории порождает стилистическую неполноценность, а значит, и неправильность деловой речи. Большое количество отглагольных существительных утяжеляет слог, делает его сухим и трудноусвояемым.

Обычны в деловом разговоре следующие недостатки при использовании конструкции с отглагольными существительными:

— усложнение речи, например: *ПРОИЗВЕСТИ ПОВЕРТЫВАНИЕ* рукоятки (вместо: *ПОВЕРНУТЬ РУКОЯТКУ);*

— использование слов, имеющих искусственный характер словообразования, например: разбитие тары, не предоставление складских помещений, не вхождение в структуру фирмы и т. п.

В деловом разговоре используются (хотя и не так часто, как в письменной речи) различные типы сложных предложений. Но при этом говорящие не всегда соблюдают нормы их построения. К нарушениям таких норм относятся:

— неправильный выбор союза, например: «Расходимость товара повышается лишь тогда, *ЕСЛИ* активно ведется его реклама» (вместо «если» нужен союз «КОГДА», соотносительный со словом «тогда» в главном предложении);

— постановка рядом двух однозначных союзов (но однако, что будто бы и т. п.);

— повторение частицы «бы» в придаточном предложении, в котором сказуемое выражено условно-сослагательным наклонением, например: *«ЕСЛИ БЫ эти* рекомендации были *БЫ* использованы, фирма сохранила бы свое финансовое положение на прежнем уровне» (второе «бы» здесь лишнее);

— повторение одних и тех же союзов или союзных слов при последовательном подчинении придаточных предложений: «Развитие дочерних фирм идет так быстро, что можно надеяться, *ЧТО* они скоро станут конкурентоспособными».

Точность и ясность речи - важнейшее требование к любому

деловому разговору. Под точностью деловой речи понимается соответствие высказываний мыслям говорящего. Чтобы речь делового человека была точной, нужно употреблять слова в соответствии с теми значениями, которые за ними закреплены. Точность и ясность высказываний взаимосвязаны. Точность придает им ясность, а ясность высказываний вытекает из их точности.

Между тем в деловом разговоре не всегда добиваются точности словоупотребления. Дурная привычка щеголять мудреной книжной лексикой мешает говорить просто и понятно. Особенно вредит ясности и точности высказываний злоупотребление иностранными словами. Часто этому сопутствует и элементарное незнание смысла слова.

Очень часто в устной деловой речи ее точность нарушается в результате синонимии терминов.

Плохо, когда говорящий говорит то «разряжение», то «вакуум», то «водяная турбина», то «гидротурбина», или когда в одном случае он использует слово «томаты», а в другом — «помидоры».

В разговорной деловой речи для обозначения новых понятий нередко создаются новые слова от иностранных по словообразовательным моделям русского языка. В результате появляются такие неуклюжие термины, как «шлюзовать» (от «шлюз»), «штабелировать» (от «штабель»), «кабелизировать» или «каблировать» (от «кабель»).

Нельзя также признать правомерной замену привычных, вошедших в язык терминов новыми, образованными на иностранный манер (сейчас это особенно модно). Например, вместо понятного всем слова «штабелеукладчик» можно часто услышать «штабилер» и даже «штабилятор».

В деловой речи часто встречаются слова, не ставшие общеупотребительными, но активно используемые в деловой сфере. Это так называемые профессионализмы, которые служат для обозначения различных производственных процессов, орудий производства, сырья, получаемой продукции и т.д.

В отличие от терминов, представляющих собой официальные научные наименования специальных понятий, профессионализмы воспринимаются как «полуофициальные» слова, не имеющие строго научного характера .

Преимущество профессионализмов перед их общеупотребительными эквивалентами в том, что они служат для разграничения близких понятий, которые для неспециалиста имеют одно общее название. Благодаря этому специальная лексика для людей одной профессии является средством точного и лаконичного выражения мысли.

Однако информационная ценность профессионализмов утрачивается, если с ними сталкивается неспециалист. Поэтому использование профессионализмов в речи бизнесменов нежелательно, и его следует отнести к недостаткам словоупотребления.

К явным недостаткам деловой речи относится использование в ней слов-паразитов: «так», «так сказать», «понимаете», «значит», «вот», «это самое»» и др. Такие слова не украшают деловую речь, а только вызывают раздражение слушателей. Практически они бесполезны.

Слова-паразиты — языковое явление, о котором стоит поговорить. Это такая же проблема, как и проблема правильного выбора слов. Слова-паразиты—это помеха, причем немалая. Они делают речь водянистой, отбирают у нее силу и эмоциональность. Как правило, эти слова доказывают: вы не уверены в том, что говорите. Однако многие так привыкли к ним, что заполняют ими все паузы в речи.

Паузы между предложениями, группами слов, выражающими законченную мысль, должны быть. Нет необходимости заполнять их чем-либо. Кроме того, непрерывно произнося какие-либо звуки, вы лишаете себя тех ничем не занятых мгновений, во время которых можно спокойно подумать о том, что сказать собеседнику.

Использование штампов и канцеляризмов в деловой речи вполне закономерно, однако это совершенно не означает, что ими можно злоупотреблять. Между тем речь многих бизнесменов часто страдает от обилия именно таких слов и словосочетаний, которые придают ей бездушно-казенный характер и без нужды усложняют. Например: «Первичное обслуживание закупаемых машин производится на базе использования обычного шоферского инструмента».

Некоторая доля ошибок, связанных с неточностью речи, возникает от того, что многие отечественные бизнесмены не имеют должного образования и слабо разбираются в специальной терминологии. Поэтому они часто заменяют непонятное им слово знакомым или близким по звучанию.

Так, некоторые слово «движитель» заменяют на «двигатель», «остойчивость судна» — на «устойчивость судна», «рефлюкс» — на «рефлекс», «уайт-спирит» — на «спирт», «цилиндровый» — на «цилиндрический» и т. д.

Снижает точность сообщаемой информации проникновение в речь деловых людей просторечных и жаргонных слов цехового обихода, которые употребляются вместо соответствующих терминов. Часто на презентациях ряда фирм их работники при характеристике эксплуатационных достоинств выпускаемой техники говорят: «исключен *ПОРЫВ* проводов», *«ПРОГИБ* пластины в пределах допуска»,

ЗАВИСАНИЕ щеток быстро устраняется», *СКОЛ* изолятора не происходит».

Точность и ясность устной деловой речи обусловлена не только целенаправленным выбором слов и выражений. Не менее важен выбор грамматических конструкций, предполагающий точное следование нормам связи слов во фразе. Возможность по-разному объединять слова в словосочетания порождает двусмысленность. Так, двузначна конструкция: «В других товарах подобные маркировки отсутствуют» (другие товары или подобные маркировки отсутствуют — неясно).

Причиной неясности высказывания может стать неудачный порядок слов во фразе. Например: «Четыре подобных автомата обслуживают несколько тысяч человек». В этой фразе подлежащее не отличается по форме от прямого дополнения, и поэтому неясно, кто (или что) является субъектом действия: автоматы или люди, которые их обслуживают?

Краткость — важнейшее требование к любой форме деловой речи, поскольку такая речь характеризуется, как мы уже отмечали, сугубо прикладным характером в подаче сообщаемых сведений. Это означает, что говорящий не злоупотребляет временем и терпением слушателя, избегая ненужных повторов, излишней детализации и словесного мусора.

Каждое слово и выражение служит здесь цели, которую можно сформулировать следующим образом: по возможности точнее и короче изложить слушателям суть дела. Поэтому слова и словосочетания, не несущие никакой смысловой нагрузки, должны быть полностью исключены из деловой речи.

Многословие, или речевая избыточность, чаще всего проявляется в употреблении лишних слов, которые свидетельствуют не только о стилистической небрежности, они указывают также на нечеткость, неопределенность представлений говорящего о предмете речи, что часто идет в ущерб информативности, затемняя главную мысль высказывания.

Многословие проявляется в различных формах. Так, очень часто участники деловых бесед навязчиво объясняют всем известные истины или неоднократно повторяют одни и те же мысли, тем самым непреднамеренно затягивая деловой разговор.

Речевая избыточность может принимать форму *ПЛЕОНАЗМА,* под которым понимается одновременное употребление близких по смыслу и потому лишних слов (предчувствовать заранее, темный мрак, главная суть, повседневная обыденность, ценное сокровище и

т.п.). Часто плеоназмы рождаются при соединении синонимов (долгий и продолжительный; смелый и мужественный; только лишь; однако тем не менее).

Разновидностью плеоназма является *ТАВТОЛОГИЯ,* то есть повторение того же самого другими словами. Повседневные разговоры деловых людей буквально переполнены повторениями одинаковых или близких по значению слов, например: «в августе *месяце», «СХЕМАТИЧЕСКИЙ* план», «пять *ЧЕЛОВЕК* шахтеров», «семь *ШТУК* трансформаторов» и т. п.

Тавтология может возникать при повторении однокоренных слов (рассказывать рассказ), а также при соединении русского и иноязычного слова, дублирующего его значение (впервые дебютировал, памятный сувенир).

Последнее обычно свидетельствует о том, что говорящий не понимает точного смысла заимствованного иноязычного слова. Так появляются сочетания «внутренний интерьер», «интервал перерыва», «юный вундеркинд», «мизерные мелочи», «ведущий лидер» и т. п.

Однако отдельные сочетания подобного типа настолько закрепились в речи, что их уже нельзя относить к речевым недостаткам. К ним, например, относятся такие, как «период времени», «монументальный памятник», «реальная действительность», «экспонаты выставки», «букинистическая книга».

К речевой избыточности деловой речи следует отнести и употребление без надобности иностранных слов, которые дублируют русские слова и тем самым неоправданно усложняют высказывание.

Зачем, например, говорить «ничего экстраординарного», когда можно сказать «ничего особенного»; вместо «ординарный» — «обыкновенный», вместо «индифферентно» — «равнодушно», вместо «игнорировать» — «не замечать», вместо «лимитировать» — «ограничивать», вместо «ориентировочно» — «примерно», вместо «функционировать» — «действовать», вместо «диверсификация» — «разнообразие», вместо «детерминировать» — «определять», вместо «опробировать» — «проверить» и т. д.

Неправильное или параллельное употребление иноязычной лексики ведет, как правило, к ненужным повторениям, например: «промышленная индустрия» (в слове «индустрия» уже заключено понятие «промышленная»), «форсировать строительство ускоренными темпами» («форсировать» и означает «вести ускоренными темпами»), «потерпеть полное фиаско» («фиаско» и есть полное поражение).

К стилистическим формам многословия следует отнести прежде всего злоупотребление канцеляризмами, засоряющими язык

деловых людей, придающими ему казенный оттенок.

Примером могут служить следующие фразы: «Эти товары *ДОПУСТИМЫ К ПРОДАЖЕ* только после специальной обработки», «Переходные кольца в этом узле служат *В КАЧЕСТВЕ* изоляции», «Подача напряжения осуществляется здесь *ЧЕРЕЗ ПОСРЕДСТВО двухполюсного* контактора», «Разгрузку товаров производят *НА БАЗЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ* ленточного конвейера».

Особенно часто канцеляризмы проникают в речь деловых людей в результате неуместного использования так называемых отыменных предлогов (в деле, по линии, за счет, в части), которые лишают такую речь эмоциональности и краткости. Например «*В ДЕЛЕ* повышения экономичности работы двигателя», *«а счет снижения* налогообложения», «Выступая *ПО ЛИНИИ* критики».

Известно, что «каждый слышит то, что понимает». Поэтому следует максимально заботиться о ДОСТУПНОСТИ речи, особенно в процессе делового разговора, когда требуется излагать свои мысли как можно проще и доходчивее.

Для того чтобы добиться этой цели, известный американский ученый П. Сопер в своей книге «Основы искусства речи» (М.: Прогресс, 2000) рекомендует использовать вспомогательный материал речи: определения, сравнения, примеры. Начнем с определений.

Определения нужны для слов, значения которых собеседники не знают, и для терминов, употребляемых говорящим в особом смысле. Обычно самый выразительный способ дать определение какого-нибудь понятия заключается в том, что вы скажете: «Приведу пример, поясняющий, что я имею в виду» — и затем изложите конкретный случай, который типичен для этого понятия.

Очень важны в речи СРАВНЕНИЯ. Умственный процесс сравнения — существенный фактор познания. Пока мы не знаем, на что вещь похожа и чем она отличается от остальных вещей, мы не можем понять ее. Сравнения служат одной цели — сделать более ясными и убедительными те высказанные мысли, к которым они имеют непосредственное отношение.

Сравнения могут быть самыми различными. Оборот речи, заключающий скрытое уподобление, образное сближение слов на основе их переносного значения, называется МЕТАФОРОЙ. При сравнении часто используют выражение «подобно тому, как...» Более пространная форма сравнения —аналогия —представляет собой умозаключение: если два предмета схожи в одном отношении, то они схожи и в других .

Аналогии бывают фигуральными и в буквальном смысле. При

фигуральной аналогии сравниваются два явления из различных областей, разного порядка. Они имеют только символическую связь. При аналогии в буквальном смысле сравниваются два явления из одной области, одного порядка. Аналогия в буквальном смысле обладает большей значимостью как доказательство в споре; фигуральная аналогия обычно стимулирует работу воображения.

Пример — наиболее эффективный и доходчивый прием речи. При его помощи удается как бы приблизить предмет к слушателю. Существенное качество примера — конкретность. Примеры могут быть краткими или более подробными, фактическими или предположительными, шуточными или серьезными.

Краткие примеры незаменимы, когда приходится в условиях ограниченного времени пояснять многочисленные подробности.

Предположительные примеры не содержат утверждений о подлинных фактах, но они могут оказаться полезными, когда отвлеченные или общие идеи нужно сделать наглядными. При прочих равных условиях фактический пример производит большее впечатление, чем предположительный. У слушателя обычно возникает интерес уже при словах:

«А теперь позвольте рассказать вам об одном случае, действительно имевшем место...» Кроме того, только примеры-факты могут найти применение как доказательства или обоснования.

Риторический инструментарий деловой речи

Чтобы деловое общение было успешным, недостаточно знать специфику деловой речи, ее лексику, грамматику и стилистику. Надо научиться пользоваться своей речью так, чтобы заинтересовать собеседника, повлиять на него, завоевать на свою сторону, успешно говорить с теми, кто симпатизирует вам, и с теми, кто против вас, участвовать в беседе в узком кругу и выступать перед широкой публикой.

Наверное, нет таких профессий и специальностей, где искусство владеть словом не пригодилось бы. Но в некоторых областях человеческой деятельности, к которым, в частности, относится и бизнес, владение искусством речи является обязательным. Ведь деловому человеку, занятому в сфере предпринимательства, постоянно приходится общаться с людьми, беседовать, участвовать в коммерческих переговорах, проводить служебные совещания, вести прием посетителей и сослуживцев. Но чтобы хорошо говорить, мало знать, что сказать, надо еще знать, как сказать, т.е. владеть инструментарием ораторской речи, приемами риторики.

Если все это конкретизировать, то можно утверждать, что

для того, чтобы научиться хорошо говорить, надо поставить перед собой следующие вопросы:

— Как сказать правильно?

— Как сказать понятно?

— Как сказать красиво?

— Как сказать убедительно?

О том, как сказать правильно и как сказать понятно, мы уже говорили в главе, посвященной основным требованиям к деловому разговору. О том, как сказать убедительно, можно прочесть в главе «Логическая культура делового разговора». Здесь же мы поговорим о том, как сказать красиво.

Говорить красиво учит особая наука — риторика, или наука о красноречии. Она излагает законы подготовки и произнесения публичных речей с целью оказания желаемого воздействия на аудиторию. Особо подчеркнем, что это не просто наука о способах красивой подачи информации посредством устного слова, но свод конкретных законов и правил, обеспечивающих действенность речи, превращающих слово в средство влияния на других людей.

Знание законов и правил красноречия особенно важно для людей дела. Пренебрежение ими — одна из существенных причин неудач многих предпринимателей, их низкого рейтинга в среде профессионалов — бизнесменов и в среде потребителей. Поэтому в самых общих чертах опишем сущность ораторского искусства. Риторика предполагает учет факторов, существенно влияющих на действенность общения.

Первый такой фактор — это СОСТАВ АУДИТОРИИ, ее культурно-образовательные, национальные, возрастные и профессиональные особенности.

Второй фактор — СОДЕРЖАНИЕ и характер самого ВЫСТУПЛЕНИЯ. Здесь недопустим авторитарный тон, безапелляционность высказываний. Необходимо проявлять доверие к людям, советоваться с ними в процессе выступления.

Третий фактор — объективная САМООЦЕНКА докладчиком своих личностно-деловых качеств, компетенции в тех вопросах, с которыми он выступает перед людьми. Важно не переоценивать и не занижать свою подготовленность.

Условно выделяют следующие стили общения: «менторский» — поучительно-назидательный; «одухотворяющий» — возвышающий людей, вселяющий в них веру в свои духовные силы и личностные качества; «конфронтационный» — вызывающий у людей желание возражать, не соглашаться; «информационный» — ориентированный на пе-

редачу слушателям определенных сведений, восстановление в их памяти каких-либо фактов.

Бизнесменам и менеджерам надо стремиться всячески избегать менторского тона при общении, а также остерегаться, чтобы с профессиональными успехами у них в голосе не начали появляться поучительно-назидательные нотки. Никакой позы, никакого проявления своего интеллектуального превосходства над людьми, игнорирования их реакции на излагаемую информацию.

«Информационная» манера общения у бизнесменов и менеджеров популярностью не пользуется. Они чаще всего прибегают к «одухотворяющей» манере, а в отдельных случаях используют «конфронтационный» стиль общения. Обычно к нему прибегают, когда хотят активизировать внимание слушателей, втянуть их в обсуждение проблемы.

В риторике используются следующие психолого-дидактические ПРИНЦИПЫ РЕЧЕВОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ: доступность, ассоциативность, экспрессивность и интенсивность.

Используя *принцип доступности*, необходимо учитывать культурно-образовательный уровень слушателей, их жизненный и производственный опыт. Никогда не следует забывать, что многие люди слышат то, что хотят слышать. Отсюда необходимость принимать во внимание эмоционально-психологические расслоения каждой аудитории.

Для повышения доступности весьма эффективен прием, заключающийся в сообщении малоизвестной информации (новизна и оригинальность), а также в сочетании разнохарактерных сведений и их достоверности.

Принцип ассоциативности связан с вызовом сопереживаний и размышлений у слушателей путем обращения к их эмоциональной и рациональной памяти. Для вызова соответствующих ассоциаций используются такие приемы, как аналогия, ссылки на прецеденты, образность высказываний.

Принцип экспрессивности выражается в эмоционально напряженной речи выступающего, его мимике, жестах и позе, свидетельствующих о полной самоотдаче. Страстность, неподдельная радость или грусть, сострадание — все это конкретные формы экспрессивности.

Принцип интенсивности характеризуется темпом подачи информации. Различная информация и разные люди нуждаются в дифференцированном темпе изложения и усвоения речи. Надо учитывать темперамент людей, их подготовленность к восприятию

конкретного вида информации. В связи с этим важны: умение выступающего ориентироваться в настроении аудитории; способность аудитории работать в определенном информационном клише; умение выступающего предлагать аудитории необходимый скоростной режим усвоения информации.

Существует целый набор ораторского инструментария, элементами которого являются *коммуникационные эффекты.* Рассмотрим их более подробно.

Эффект визуального имиджа. Как правило, вначале человека воспринимают по его внешнему облику, и это первоначальное впечатление накладывает отпечаток на дальнейшие взаимоотношения. Поэтому предприниматель должен взять на вооружение эстетику одежды, поставленную мимику, обостренное чувство такта, чтобы излучать обаяние, расположить к себе собеседника элегантными манерами и т.д.

Не следует допускать эксцентричности в одежде. Ничто в ней не должно связывать свободу движений. Не надевайте плотно обтягивающих костюмов, стесняющих движения плеч и рук. Мужчины должны быть чисто выбритыми, освободиться от ненужных вещей, оттопыривающих карманы. Женщинам рекомендуется по крайней мере оставлять дома кричащие украшения. Скромность в одежде предпочтительнее назойливого шика. Не вызывайте удивления и зависти — это помешает слушать то, что вы говорите.

Сопровождающие речь жесты являются одним из средств передачи информации, которые призваны ее усиливать и помогать убеждать слушателей. Целесообразность использования жестикуляции заключается в том, что в значительной части человеческая деятельность осуществляется при помощи рук, и поэтому их положение и движение стали наиболее характерными для выражения наших переживаний.

Восприимчивость к жестикуляции глубоко заложена в сознании слушателя. В сочетании со словами жесты тоже говорят, усиливая их эмоциональное звучание. Но они должны быть адекватны содержанию речи, надлежащим образом подчеркивая некоторые смысловые элементы. Осмысленная и выразительная работа рук от кистей до самых плеч создает впечатление мужественной силы и отвечает естественной человеческой потребности в движении, которая не находит достаточного удовлетворения в интеллектуальной деятельности.

Очень вредят оратору искусственные, театральные жесты, которые выдают неискренность речи, оставляя осадок предубеждения

и недоверия. Говорящий не должен специально придумывать жесты, но контролировать их он обязан.

При этом следует руководствоваться следующими правилами.

1. Жесты должны быть естественными. Прибегайте к жесту только по мере ощущения потребности в нем.
2. Жестикуляция не должна быть непрерывной. Не жестикулируйте на протяжении всей речи. Не каждая фраза нуждается в подчеркивании жестом.
3. Управляйте жестами. Жест не должен отставать от подкрепляемого им слова.
4. Вносите разнообразие в жестикуляцию. Не пользуйтесь без разбора одним и тем же жестом во всех случаях, когда нужно придать словам выразительность.
5. Жесты должны отвечать своему назначению. Их количество и интенсивность должны соответствовать характеру речи и аудитории.

Эффект ПЕРВЫХ ФРАЗ закрепляет или корректирует первоначальное впечатление у людей. В первых фразах должна быть сосредоточена интересная информация, с элементами оригинальности, сразу приковывающая к себе внимание.

Эффект АРГУМЕНТАЦИИ. Речь должна быть обоснованной, убедительной, логичной, вызывающей соразмышление и осмысление информации.

Эффект ПОРЦИОННОГО ВЫБРОСА ИНФОРМАЦИИ является одним из действенных риторических приемов поддержания внимания аудитории. Этот эффект основан на заранее продуманном распределении по всему пространству речи новых мыслей и аргументов, периодической интерпретации ранее сказанного. Таким образом, выступающий активизирует внимание слушателей, выбрасывая через определенные временные интервалы порции «свежей» информации.

Эффект ХУДОЖЕСТВЕННОЙ ВЫРАЗИТЕЛЬНОСТИ — это грамотное построение предложений, правильные словоударения, использование метафор, гипербол и т.п. Как утверждал Вольтер, прекрасная мысль теряет свою цену, если она дурно выражена.

Эффект РЕЛАКСАЦИИ (РАССЛАБЛЕНИЯ). Тому, кто умеет вовремя пошутить, вставить остроумное замечание, повезет значительно больше, чем не умеющему это делать. Юмор создает естественную паузу для отдыха людей, сближает и настраивает на благожелательный лад. Но, прибегая к шутке, не следует забывать того, что в свое время сказал Д. И. Писарев: «Когда смех, игривость и

юмор служат средством, тогда все обстоит благополучно. Когда они делаются целью, тогда начинается умственное распутство».

Главным понятием риторики является оратор . Люди, к которым обращены его слова, составляют аудиторию (по латыни «audire» — слышать). Оратор и аудитория в процессе публичного выступления взаимодействуют друг с другом.

Когда оратор говорит перед аудиторией, им, как правило, движут два желания: поделиться своей мыслью и передать чувства, им испытываемые. Сочетание мысли и чувства, рационального и эмоционального элементов речи составляют суть ораторского искусства. Противоречия здесь нет. Оба этих элемента в ораторской речи правомерны.

Дело в том, что человеческое мышление осуществляется в двух формах: логической и образной, им соответствуют две разновидности познания — наука и искусство, и они взаимно дополняют здесь друг друга.

В этой связи ораторская речь представляет собой своеобразный вид эмоционально-интеллектуального творчества, воплощаемого посредством живого слова: она одновременно воздействует и на сознание, и на чувства человека. Мастерство публичного выступления и состоит в том, чтобы умело использовать обе формы человеческого мышления .

Все вышесказанное позволяет заключить, что ораторская речь сочетает в себе воздействие не только на разум слушателей, но и на их чувства, поэтому эмоциональность — совершенно естественное и вместе с тем необходимое качество публичной речи, которое помогает воспринять и усвоить ее содержание.

Эмоциональным выступление бывает обычно тогда, когда оратор испытывает чувства, которые созвучны его аудитории. Существуют особые языковые средства, относимые к понятию «образность речи», при помощи которых оратор оказывает эмоциональное воздействие на слушателей. Такие средства подробно освещены в многочисленных книгах и статьях, поэтому ограничимся лишь кратким их перечислением.

Важнейшими ЛЕКСИЧЕСКИМИ СРЕДСТВАМИ выразительности речи (тропами) являются:

—*гипербола* (образное преувеличение), *олицетворение* (одушевление неодушевленного),

—*эпитет* (образное определение),

—*сравнение* (сопоставление двух предметов или явлений с

целью более яркой характеристики одного из них через свойства другого),

—*метафора* (перенос на один предмет свойства другого предмета, сближение двух явлений по сходству или контрасту),

—*метонимия* (замена одного слова другим на основании близости выражаемых ими понятий),

—*синекдоха* (употребление названия большего в значении меньшего, целого в значении части и наоборот).

К лексическим средствам выразительности относятся также и *фразеологизмы* — устойчивые сочетания слов с полным или частично переосмысленным значением, которые отражают национальную специфику языка, его самобытность. Во фразеологии запечатлен богатый исторический опыт народа, в ней отражены представления, связанные с трудовой деятельностью, бытом и культурой людей.

Правильное и уместное использование фразеологизмов придает речи неповторимое своеобразие, особую выразительность, меткость и образность.

Другая группа средств выразительности речи — это *СИНТАКСИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА* (фигуры речи).

К ним принято относить:

--*риторический вопрос* (утверждение или отрицание, облеченное в форму вопроса, которое в себе самом содержит ответ и предназначается для активизации внимания и привлечения интереса слушателей);

--*повтор* — многократное повторение одного и того же слова или словосочетания с целью выделить или подчеркнуть наиболее существенные места высказывания;

--*анафора—* разновидность повтора, т.е. повтор начальных *слов, и эпифора,* т.е. повтор заключительных слов, *антитеза* (оборот, в котором для усиления выразительности речи резко противопоставляются противоположные понятия), *инверсия* (намеренное нарушение обычного порядка слов), *градация* (расположение слов, при котором каждое последующее превосходит предыдущее по интенсивности *),*

--*риторическое восклицание* (особо эмоциональное утверждение или отрицание, цель которых привлечь внимание аудитории или побудить ее разделить мнение оратора).

Итак, мы рассмотрели основной ораторский инструментарий, который может быть весьма полезен в разговоре деловых людей.

В заключение дадим наиболее ОБЩИЕ СОВЕТЫ ПО

ОРАТОРСКОМУ ИСКУССТВУ, которые являются кратким обобщением всего ранее изложенного.

1. Выступайте только тогда, когда вам есть что сказать и когда вы уверены в важности или полезности вашей речи.

2. Не начинайте свою речь сразу, как только вам дали слово. Немного подождите. Дайте слушателям на вас посмотреть секунд 15-20. Затем посмотрите на аудиторию, улыбнитесь и скажите «здравствуйте».

3. Если вы решили прочесть свою речь, делайте это так, словно вы говорите с собеседником. Если вы говорите «без бумажки», все равно время от времени зачитывайте короткие справки и цифры, пусть даже вы их помните. Это снимет сомнения слушателей в достоверности вашей информации.

4. Речь должна быть ограничена предметом обсуждения и опираться на строго проверенные и отобранные факты.

5. Не останавливайте взгляд на отдельных лицах. Помните, что долгий пристальный взгляд оставляет неприятное чувство. Поэтому скользите взглядом по отдельным слушателям. Это привлекает внимание слушающих и вызывает их расположение.

6. Говорите выразительно, ибо выразительная речь способна передать огромную массу оттенков мысли.

7. Используйте весь запас слов своего лексикона. Старайтесь исключить из своей речи канцеляризмы и вульгаризмы. Избегайте также книжного стиля.

8. Возбуждайте внимание слушателей. Ожидание вызывает интерес и эмоции сильнее, чем что-то неожиданное. В начале речи намекните, что главное будет впереди и несколько раз напомните об этом. Надо с первых же слов посадить слушателя на «крючок» интереса, на ожидание «сюрприза».

9. Научитесь держать паузу. Это поможет сосредоточить внимание на важных мыслях, подчеркнуть неожиданность выводов, обобщить изложенное.

10. Соединяйте слово с жестом. Часто выразительный жест понятен без слов. Жесты должны быть скупыми, точными и выразительными. Мимика должна быть умеренной и доброжелательной.

11. Меняйте темп речи. Это придает ей выразительность. Смена темпа речи меняет и скорость восприятия, не давая слушателю отвлечься. Меняйте также и тон голоса — он должен то повышаться, то понижаться. Внезапное повышение или понижение тона голоса выделяют слово или фразу на общем фоне.

12. Говорите громко, внятно, отчетливо, выразительно, но не

повышайте голоса без особой необходимости.

13. Стремитесь избегать менторского тона, поучительно-назидательных ноток в голосе.

14. Имейте в запасе юмористические истории, шутки, байки и анекдоты, которые в трудных случаях могут вас выручить.

15. Всегда старайтесь начать выступление с чего-то необычного, а конец его сделать ярким и насыщенным, поскольку лучше всего запоминается то, что находится с краю, т.е. начало и конец выступления. Если все же главные тезисы по логике изложения попадают на середину, то следует в конце выступления резюмировать их.

Техника речи

Для делового разговора большое значение имеет техника речи, составными частями которой являются постановка речевого дыхания, дикция и орфоэпия (т.е. правильное литературное произношение). Суть техники речи — в координации дыхания, голоса, артикуляции при соблюдении норм произношения. Такая организация обеспечивает такие качества голоса, как звучность, темп, тембр, высота, четкость дикции.

Сила голоса оратора имеет очень большое значение для аудитории. Если он говорит чрезмерно громко да еще имеет крикливый голос, то это вызывает раздражение у слушающих его людей, и эффект выступления существенно снижается. Если оратор говорит тихо, его могут слышать только находящиеся рядом, а до остальных суть его речи не доходит, что также вызывает неудовольствие аудитории. Поэтому говорить надо так, чтобы была полная уверенность, что речь не утомляет слушающих и всем им хорошо слышно.

Как тихая, так и громкая речь может быть монотонной, что быстро утомляет аудиторию, и она перестает слушать оратора. Чтобы избежать этого, во время выступления постепенно и плавно то повышайте, то понижайте голос, делайте его то громким, то тихим.

Оратор, который хочет быть убедительным, говорит медленно и в низкой тональности. Но он должен оставаться в рамках естественного диапазона своего голоса, иначе он будет казаться неискренним.

Чтобы добиться звучности голоса, необходимо правильно поставить дыхание. Это означает дышать глубоко, включая диафрагму в процесс вдоха и выдоха. Это значит также уметь контролировать свое дыхание, экономно распределяя выдох. У хорошего оратора соотношение длительности вдоха и выдоха должно быть 1:15—1:20.

Многие ораторы ошибочно считают, что вдох нужно делать на

знаках препинания или по окончании фразы. На одном вдохе можно произнести только короткую фразу. Если же вы произносите длинную фразу, то по мере приближения ее конца неизбежно падают сила и звучность голоса.

Хорошая звучность заключается не в том, чтобы на данные звуки затратить тот или иной запас воздуха, а в том, чтобы за ними был обеспечен воздушный столб, непрерывно и с силой подпирающий и выталкивающий их. Поэтому дышать надо часто, поддерживая постоянный запас воздуха, причем вдох делать следует во время естественных (логических) пауз и незаметно.

Кроме чисто физиологических, есть и психические предпосылки полноты и звучности речи. Это уверенность в себе, душевный подъем, увлеченность предметом разговора. Чем лучше подготовлен оратор, чем большим количеством интересных фактов он располагает, тем увереннее себя чувствует и, как следствие, тем легче ему придать своему голосу звучность и выразительность.

Техника говорения включает в себя и понятие темпа речи, который характеризуется такими показателями, как быстрота речи, длительность звучания отдельных слов, интервалы и длительность пауз.

Скорость речи весьма разнообразна и зависит от особенностей самого оратора и характера содержания его речи. Большинство ораторов произносят от 120 до 150 слов в одну минуту.

Торопливость речи, вызываемая робостью, — один из наиболее распространенных и серьезных недостатков. Слишком быстрая речь является следствием полного безразличия оратора к аудитории. Хорошие ораторы никогда не говорят скороговоркой. Они дают слушателям время, чтобы вникнуть в наиболее содержательные мысли речи.

Вялая речь — порок флегматичных и ленивых людей. Такие ораторы долго раскачиваются, прежде чем вымолвят слово, а когда наконец добираются до конца высказывания, слушатель уже теряет способность следить за нитью их мысли.

Темп речи определяется также и длительностью звучания отдельных слогов и самих слов. Слоги как и слова, подобно гармони, можно растягивать и сжимать, что зависит от их значения и выражаемых ими чувств. Нервные, порывистые ораторы для наиболее выразительного звучания больше налегают на громкость, чем на протяжность звучания. В результате возникает неприятная для слуха резкость.

Наши чувства в речи передаются не только при помощи слов, но и посредством разнообразных интонаций. Иногда именно в

интонации кроется истинный смысл сказанного.

Психологи насчитали больше 20 интонаций, выражающих различные чувства: радости, удивления, страха, сомнения, негодования, восхищения, злобы и т.п. Оратор должен стремиться выразить голосом то чувство, которое соответствует содержанию его речи. О грустном надо говорить печальным голосом, о веселом — радостным.

Настроение оратора не всегда соответствует содержанию речи. Это, естественно, находит проявление и в его голосе. Экспериментально доказано, что слушатели не усваивают до 30% интересующей их информации, если интонация говорящего не соответствует содержанию его речи.

Поэтому выступающий должен научиться сдерживать себя, овладеть своими чувствами, думать в момент выступления только о нем и своих слушателях, а не о чем-либо другом. Если оратор погружается в содержание речи и забывает обо всем, кроме того, что он говорит, голос его будет звучать хорошо и верно, отражая те чувства, которые он хотел бы передать своим слушателям.

В технике речи большое значение придается работе над дикцией. Многие ораторы говорят небрежно, неотчетливо, не разжимая зубов, неправильно артикулируя звуки, и в результате аудитория теряет интерес к выступлению, не в силах разобраться в нечленораздельном бормотании выступающего.

В обычном разговоре такое произношение допустимо, так как смысл речи подсказывается ситуацией, общей темой беседы, т. е. собеседники понимают друг друга с полуслова. Если же один из них и не понял чего-либо из речи другого, он тотчас же его переспросит. Во время выступления перед большой аудиторией понимания с полуслова быть не может.

Слова должны произноситься четко и ясно, поскольку любое отклонение от норм про изношения и ударения переключает внимание аудитории с существа речи на ее форму, тем самым отвлекая от восприятия смысла.

Особенно распространенным недостатком среди деловых людей являются ошибки в произношении и ударении, которые отвлекают их собеседников от существа сказанного и создают негативный психологический фон. Поэтому надо постоянно следить за правильным произношением и ударением.

В качестве примера приведем слова, в которых в процессе делового разговора чаще всего делаются неправильные ударения: валовОй (не вАловый), оптОвый, экспЕрт, созвонимся, принЯть, алкогОль, вИдение (способность видеть), видЕние (призрак),

департАмент, каталОг, диалОг (не диАлог), дистиллирОванный, добЫча, договОр (мн. договОры), докумЕнт, занятОй (человек), зАнятый (дом), заслуженный, избалОванный, квартАл (четверть года), киломЕтр, колОсс, магазин.

Если вы не уверены в правильном произношении или употреблении какого-либо слова, обратитесь к словарю ударений, толковому и орфографическому словарям.

Отчетливость произношения часто зависит от помещения, где выступает оратор. Чем больше пространства, тем речь должна быть медленнее, чтобы все было слышно. Звук не распространяется так быстро, как свет. Для того чтобы звуковые волны не смешивались и не заглушали друг друга, нужно дать время для их распространения. Однако тот, кто обладает четким и ясным произношением, может меньше внимания уделять громкости своего голоса. Речь оратора с хорошей дикцией, даже если он говорит тихо, хорошо слышна в любом помещении.

Хорошая дикция предполагает умение «держать паузу». Пауза облегчает дыхание, дает возможность сообразить, к какой мысли следует перейти дальше. Она позволяет важным соображениям глубже проникнуть в сознание слушателя. Короткая пауза перед кульминационным моментом речи и после — один из способов выделить его. Пауза применяется между отдельными элементами мысли (фразами, придаточными предложениями, законченными суждениями). Она также оттеняет наиболее существенные слова.

Главная задача паузы — психологическая. Она нужна для того, чтобы собрать внимание аудитории и дать ей рассмотреть говорящего, обеспечив тем самым возможность подготовиться к восприятию его речи. Ему же пауза нужна для того, чтобы успокоиться, снять излишнее волнение. Паузой можно заинтриговать слушателей, а ее отсутствием, внезапным началом речи ошеломить их. В обоих случаях — это психологический прием, цель которого привлечь внимание, вызвать интерес.

Учеными экспериментально установлено, что интонации и паузы способствуют 10—15-процентному приращению информации, вызывая у собеседников ассоциации и предложения.

Однако паузы в речи говорящего не всегда несут смысловую нагрузку. Чаще всего такие паузы возникают из-за того, что он затрудняется в поисках слова, которое наилучшим образом выразило бы его мысль. Эти паузы — свидетельства прерывистости устной речи, совершенно естественного ее свойства.

Если случаев прерывистости в речи говорящего немного и они

отражают поиски необходимого средства выражения мысли, их наличие не только не мешает аудитории, но порой даже активизирует ее. Однако, когда прерывистость речи очень сильна, это свидетельствует либо о незнании оратором предмета речи, либо о его чрезмерном волнении, либо о плохом владении словом.

Речевой этикет

Соблюдение норм речевого этикета — необходимое условие ведения любого делового разговора. Основу речевого этикета составляет вежливость, которая в обязательном порядке предполагает прежде всего *ПРИВЕТСТВИЕ.* С древних времен люди оказывают друг другу почтение посредством приветствий.

Хотя общепринятым этикетом предусмотрено, что первым здоровается мужчина с женщиной, младший по возрасту со старшим, нижестоящий по должности с вышестоящим, цивилизованному бизнесмену не следует дожидаться, пока с ним поздоровается младший по возрасту или занимаемому положению партнер. Надо поприветствовать своего собеседника первым.

Мужчина должен рассматривать как знак особого уважения к нему, если женщина первой поприветствовала его. Приветствуя женщину на улице, мужчина снимает шляпу и перчатку. Когда он приветствует кого-либо на расстоянии, то делает легкий поклон и прикасается рукой к шляпе или слегка ее приподнимает. На иные головные уборы — зимнюю шапку, лыжную шапочку, кепку или берет — это правило не распространяется. Во всех случаях для женщин это необязательно. Если женщина все-таки снимает перчатку — это знак особого уважения.

По отношению к женщинам и мужчинам пожилого возраста это должно быть нормой. В любом случае в момент приветствия во рту не должно быть сигареты, нельзя также держать руку в кармане. Женщины слегка наклоняют голову и отвечают на приветствие улыбкой, они могут не вынимать руки из карманов пальто, жакета.

Обмениваться рукопожатиями при встрече мужчинам рекомендуется всегда, женщинам — по обоюдному согласию. Символично, что еще в древности рукопожатие означало акт дружбы и мира. Когда мужчину представляют женщине, руку первой предлагает женщина. Тот же приоритет принадлежит и более пожилым людям, и старшим по иерархии: старшая по возрасту женщина протягивает первой руку младшей, женщина — мужчине, руководитель — подчиненному.

Женщине в знак приветствия никогда не целуют руку на улице, это делают только в помещении. У нас принято целовать руку

лишь замужней женщине. Целуя руку женщине, не следует поднимать ее слишком высоко, старайтесь сами наклониться.

Мужчины, здороваясь друг с другом, могут не снимать перчатки. Но если один снял, должен снять и другой. На улице первым кланяется проходящий мужчина стоящему.

При рукопожатиях не нужно слишком крепко жать руку приветствуемого лица. Это правило особенно надо помнить мужчинам, когда они пожимают руку женщине.

Рукопожатия не всегда обязательны, когда встречаются знакомые на улице или сотрудники в помещении учреждения или предприятия. Когда посетитель входит к руководителю, достаточно ограничиться приветствием: «Доброе утро», «Здравствуйте» и т. п., при этом сделать легкий поклон головой и улыбнуться.

Инициатором рукопожатия почти всегда должна быть женщина. Но в некоторых случаях женщина, а также мужчина первыми не протягивают руку лицу намного старше себя по возрасту и выше по служебному положению. Есть общее положение: старший является инициатором рукопожатия, женщина подает руку мужчине, замужняя женщина — незамужней; молодой человек не должен спешить первым пожать руку старшему или замужней женщине.

Пожимая руку, мужчины обычно произносят краткое приветствие «Мое почтение...», «Рад встретиться с вами (видеть вас)», «Добрый день...» Приветствуя мужчину, по правилам вежливости следует спросить: «Как здоровье супруги», «Как дела у ваших детей», «Как поживает ваша мама?» и т. п.

Если, войдя в комнату, где находятся несколько человек, вы хотите обменяться рукопожатием с одним из них, по этикету следует обязательно протянуть руку и всем остальным.

Существуют вполне определенные правила речевого этикета, которые касаются обращения к собеседнику. Обращение «вы» свидетельствует о культуре того, кто обращается, подчеркивает уважение к партнеру или коллеге. Хорошо воспитанный и корректный деловой человек всегда пользуется этой вежливой формой обращения, независимо от того, с кем он беседует: будь то его непосредственный начальник или подчиненный, человек значительно старше его или моложе. Обращение на «ты» в деловой обстановке нежелательно. Оно допустимо лишь тогда, когда может быть взаимным либо обусловлено неформальными отношениями.

К деловым партнерам, которые хорошо знакомы, а также к своим коллегам предпочтительно обращаться по имени и отчеству или по фамилии с добавлением слов «господин» (раньше «товарищ»).

Не следует злоупотреблять обращением только по имени, да еще на американский манер в сокращенном варианте. В нашей стране испокон веков принято уважительно называть людей по имени и отчеству, такова наша традиция. По имени можно обращаться к ближайшим коллегам, если они молоды и не возражают против такого обращения.

К незнакомому человеку можно обратиться со словами: «гражданин», «господин», «сударь» или «сударыня», «девушка», «молодой человек». В сегодняшней России нет устоявшейся формы такого обращения. И надо признать, что некоторые из названных слов в конкретных случаях не совсем удачны. Потому мы часто обращаемся к незнакомому человеку безлично: «Извините...», «Позвольте...» или «Будьте так добры...»

Во время ведения делового разговора очень важно учитывать расстояние между собеседниками и объем пространства общения. Здесь существует следующий неписаный закон: расстояние до одного метра считается интимным (общение на таком расстоянии обычно происходит между друзьями или близкими людьми).

Расстояние от одного до двух с половиной метров считается официальным. В тех случаях, когда люди нарушают эти «инстинктивные» границы, вам становится не по себе, и у вас остается неприятное ощущение от контакта с ними (вспомните, как обычно напряженно молчат незнакомые люди в лифте).

Расстояние от трех метров и более — это расстояние безразличия. Этой дистанцией достаточно умело пользуются начальники, которые собираются сделать выговор своим подчиненным. На расстоянии восьми метров можно только отдавать приказания.

Поэтому если вы хотите наладить контакт с собеседником и вести конструктивный диалог, придерживайтесь дистанции приблизительно в 1,5 м и постарайтесь, чтобы между вами и собеседником не стояла преграда в виде огромного письменного стола.

Важным элементом вежливости в деловой жизни является *ПРЕДСТАВЛЕНИЕ,* с помощью которого можно установить нужные и полезные связи. Этикетом предусмотрены определенные нормы, указывающие, когда и как необходимо представлять и быть представленным, и ими не следует пренебрегать.

Прежде всего принято представлять младшего по возрасту старшему, холостого — женатому, низшего по иерархии высшему, мужчину — женщине, более молодую женщину — старшей и т.д.

Момент представления имеет важное значение. При этом следует избегать вольностей, лучше употреблять простые фразы типа:

«Это Иван, мой коллега», «Представляю вам Анну» и т. п.

Когда мужчину представляют женщине, он встает и слегка кланяется, сидящая женщина в таких случаях не встает. Представляя ближайшего родственника, говорят: «Мой отец», «Мой брат Петр», опуская фамилию. Только что прибывшие на встречу или прием не представляются лицам, которые уже покидают его.

Если возникла необходимость быть представленным, а вокруг нет никого, кто мог бы вам в этом помочь, то следует просто подать руку и четко назвать себя.

В деловых разговорах руководителя с подчиненными должна соблюдаться *СЛУЖЕБНАЯ СУБОРДИНАЦИЯ*, однако при этом всем участникам таких разговоров необходимо соблюдать вежливость. Так, в случае, когда нужно поручить подчиненному что-либо сделать, суть распоряжения лучше всего изложить в форме не приказа, а просьбы.

Распоряжение, высказанное в форме просьбы, сближает людей, способствуя более уважительному отношению друг к другу. Например, вместо того, чтобы сказать: «Иван Иванович! Я требую...» (или несколько мягче: «Иван Иванович! Я прошу...»), лучше сказать: «Иван Иванович! Не смогли бы вы...»

Для подчиненного конечно же ясно, что это не просьба, а распоряжение, но современный служебный речевой этикет требует всегда, когда это возможно, придерживаться демократической формы служебного разговора. Такая форма свидетельствует, что руководитель учитывает интересы подчиненного, но, поскольку необходимо выполнить более срочную работу, он просит прервать текущую работу и заняться другой.

Желательно, чтобы каждый раз, отдавая подчиненным устные распоряжения, руководитель исключал личные местоимения «я», «мне». Это нужно для того, чтобы у окружающих не создавалось впечатление, что руководитель говорит о своих личных нуждах. Однако сказанное не распространяется на такие выражения руководителя, которые начинаются со слов «Я думаю», «Мне думается». Здесь нет подмены общественной потребности личной. Желание быть правильно понятым — это потребность личности.

На практике часто случается, что руководитель, чтобы подчеркнуть свою занятость, упирает взгляд в бумаги и не поднимает головы при появлении посетителя. Тот уже вошел и поздоровался, а начальник все еще не отрывается от бумаг. Надо ли говорить, что такого рода ситуация демонстрирует неуважение к человеку?

Вошедший — будь он руководитель рангом ниже или рядовой работник — должен с первого мгновения, как только он переступил

порог, почувствовать, что он воспринят не в качестве неодушевленного предмета, к которому обращают взор, лишь когда нужно его использовать, а в качестве человека, заслуживающего уважения. Как бы руководитель ни был занят, он во всяком случае должен извиниться за задержку разговора и как можно быстрее закончить дело, отвлекающее его от беседы с вошедшим.

Разговаривая с подчиненным, естественно, необходимо быть предельно внимательным к нему и не отвлекаться от обсуждения вопроса на какие-либо посторонние дела. Так, нужно до минимума свести телефонную беседу, которая неожиданно может состояться, или диалог с третьим лицом, вторгшимся во время встречи. Особенно это относится к телефонным разговорам неслужебного характера.

Такое поведение не только может быть истолковано как отсутствие должного уважения к собеседнику, но и представляет собой растрату времени самого руководителя, ибо беседа с перерывами порождает необходимость вновь возвращаться к уже рассмотренному вопросу, а следовательно, напрасную трату времени.

Всегда необходимо серьезное, внимательное отношение к содержанию того, что говорит подчиненный. Опыт показывает, как важно не торопиться с окончательными суждениями по поводу того или иного предложения, высказанного подчиненным. В любом предложении может быть то, чего нельзя сразу понять.

Поэтому мгновенно высказанное безапелляционное суждение никак не свидетельствует о глубине ума, мудрости, основанной на большом жизненном опыте. Обладающий же этими качествами руководитель хорошо знает о существовании скрытых трудностей познания истины и будет стараться всесторонне продумать свою реакцию на любое предложение, высказанное подчиненным.

Однако у многих руководителей старой советской закваски бытует до сих пор ложное представление о том, что он должен «с ходу» высказаться, причем в самой категоричной форме, по любому служебному вопросу. А некоторые практикуют такой подход и в вопросах, лежащих далеко за пределами их профессиональной компетенции.

Такие руководители ошибочно полагают, что категоричность и безапелляционность суждений — главный фактор, способствующий авторитету. В действительности тот руководитель, который допускает ошибки, явившиеся следствием непродуманных оценок, решений, теряет свой авторитет.

Совершенно очевидно, что любое проявление категоричности суждений, раздражительность в разговоре с подчиненным противопо-

казано этике деловых взаимоотношений. Перебивать подчиненного, устраивать, например, разнос «с порога», еще не выслушав его объяснений по тому или иному вопросу, прерывать репликами, в которых в той или иной степени проявляется высокомерие, — значит делать то, что исключает атмосферу доверия и уважительности в деловом разговоре.

Каждому старшему по должности очень часто приходится давать оценки труда подчиненных. Эти оценки являются важным методом стимулирования как отдельного работника, так и всего коллектива. Ведь оценки со стороны руководителя, если они правильны, не произвольны, способствуют формированию общественного мнения коллектива, помогают создать в нем надлежащий морально-психологический климат.

Опыт показывает, что дело не только в соответствии оценок действительному положению вещей. Очень важным является соотношение положительных и отрицательных оценок, характер их выражения, а также обстановка, в которой эти оценки доводятся до сведения работников.

Отдельные руководители считают, что их обязанность лишь замечать недостатки, ошибки и просчеты в работе подчиненных и строго за это наказывать. Такие представления глубоко ошибочны. Особенно заблуждаются те, кто взыскивает без учета тяжести совершенной ошибки или нарушения, исходя из порочной «педагогики», суть которой сводится к правилу: строгость не помешает.

Такого рода руководители полагают, что «выдать на всю катушку» даже за сравнительно мелкое нарушение или ошибку — значит предупредить их в будущем.

Однако, во-первых, пытаться стимулировать труд лишь замечаниями и разносами — значит способствовать возникновению у подчиненных неприязни к их работе вообще, ибо немалому числу людей свойственно переживать отрицательные эмоции, связанные с оценками их деятельности.

Во-вторых, видеть в отрицательных оценках и замечаниях главное содержание своих обязанностей — значит не стимулировать творческого отношения к делу, не развивать у сотрудников самостоятельности, инициативы, а напротив, препятствовать этому.

Опытный руководитель, будучи вынужден дать отрицательную оценку действию подчиненного, характеризует факт, действие или бездействие и избегает общих оценок работника как такового. Это, конечно, не значит, что подобные оценки неправомерны и не нужны.

В надлежащих случаях они, разумеется, необходимы. Однако

если старший по должности в связи со сравнительно небольшой ошибкой или нарушением со стороны подчиненного делает в его присутствии общие выводы о нем как о работнике, то это никак не способствует установлению между ними нормальных деловых отношений.

Не следует при третьих лицах давать отрицательные оценки действиям подчиненного в его отсутствие. Ведь здесь вполне реальна опасность дополнения того, что сказал руководитель, различного рода «подробностями», которые настолько исказят его слова, что подчиненный вместо того, чтобы задуматься над своими недостатками, будет стремиться «выяснить отношения» с руководителем или затаит на него обиду, которая всегда мешает интересам дела.

Необходимо также знать, что не всегда уместно давать отрицательную оценку публично. Здесь необходимо учитывать и характер ошибки, и особенности личности работника. Сверх меры самолюбивый человек воспринимает болезненно сам факт высказывания отрицательной оценки при других людях. В подобном случае содержание этой оценки, ее истинность или неистинность уходят из поля зрения, ибо все сознание заполняется переживаниями уязвленного самолюбия.

Форма высказывания отрицательной оценки, а также тон, каким она дана, даже выражение лица руководителя, — все это небезразлично подчиненному. Важно, чтобы сотрудник усмотрел в форме выражения отрицательной оценки заботу об интересах дела, а не стремление унизить его, поставить «на место», показать ему власть руководителя.

Речевой служебный этикет требует, чтобы ко всем членам коллектива применялись одинаковые мерки при оценке их работы. Начальник, который использует разные мерки в оценке, в зависимости от личных симпатий и антипатий или каких-либо иных, не относящихся к деловым отношениям признаков, обнаруживает качество, считающееся едва ли не самым отрицательным для него — несправедливость. Поэтому в подходе к подчиненным наиболее целесообразен принцип эмоциональной нейтральности, требующий ко всем сотрудникам относиться равно и выдержанно вне зависимости от личных симпатий и антипатий.

Особенно щепетильным следует быть с подчиненными во внеслужебных отношениях. Личные просьбы руководителя к подчиненному, если они с готовностью выполняются, нередко порождают между этими лицами двусмысленные отношения, при которых оказавший мелкую услугу ожидает от начальника, что тот перестанет замечать

его мелкие, а то и не мелкие нарушения.

Другое дело, если между руководителем и подчиненным существуют прочные товарищеские или даже дружеские отношения. Здесь, как правило, личные просьбы носят взаимный характер и при наличии принципиальности того и другого не могут идти в ущерб делу.

Положительные оценки деятельности подчиненных, выраженные в самых разных формах, — одно из наиболее важных средств морального стимулирования труда. Даже простое «спасибо» или «благодарю», сказанное руководителем, и притом не обязательно в присутствии других людей (что, конечно, желательно), а с «глазу на глаз» подчиненному, — уже есть та положительная оценка, которая становится важным моральным стимулом труда для работника. Важно при этом знать, что поощрение в любой форме не должно откладываться в «долгий ящик», а следовать непосредственно за тем, что явилось поводом для него.

Если речь идет о добром слове со стороны руководителя, то надо иметь в виду не только похвалу за хорошо сделанную работу, но и любое иное проявление человеческой теплоты. Так, внимательный к сотрудникам руководитель не забудет поздравить их с наступающим праздником. Он знает памятные для сотрудников даты, особенно годовщины трудовой деятельности, и понимает, что даже небольшой знак внимания к человеку способствует созданию атмосферы взаимного уважения и доверия.

4.2. Деловые беседы

Посредством деловой беседы реализуется стремление одного человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы одну из сторон какой-либо ситуации или установит новые отношения между участниками беседы. В мире бизнеса или политики деловые беседы представляют собой устный контакт между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия со стороны своих организаций или стран для их проведения и разрешения конкретных проблем.

Деловые беседы направлены на реализацию следующих функций:

- поиск новых направлений и начало перспективных мероприятий;
- обмен информацией;
- контроль начатых мероприятий;
- взаимное общение работников из одной деловой среды;
- поиски и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;

- поддержание деловых контактов на уровне предприятий, фирм, отраслей, стран. *Структура деловой беседы:*

1. Подготовка к деловой беседе.
2. Установление места и времени встречи.
3. Начало беседы: вступление в контакт.
4. Постановка проблемы и передача информации.
5. Аргументирование.
6. Опровержение доводов собеседника.
7. Анализ альтернатив, поиск оптимального или компромиссного варианта, либо конфронтация участников.
8. Принятие решения.
9. Фиксация договоренности.
10. Выход из контакта.
11. Анализ результатов беседы, своей тактики общения.

Рассмотрим кратко каждый из этапов.

1. Подготовка к деловой беседе, особенно по решению спорных и деликатных вопросов (решение конфликта, торговые переговоры, экономические или политические соглашения, сделки и т. п.), является трудным и ответственным делом, включает составление плана беседы на основе установления основных задач беседы, поиска подходящих путей для решения этих задач, анализа внешних и внутренних возможностей осуществления плана беседы, прогноза возможного исхода беседы, сбора необходимой информации о будущем собеседнике, отбора наиболее веских аргументов для защиты своей позиции, выбора наиболее подходящей стратегии и тактики общения, давление, манипуляция, просьбы помощи, сотрудничество.

2. Установление места и времени встречи для деловой беседы может осуществляться по-разному в зависимости от установок-позиций участников. Позиция «сверху» реализуется примерно так: «Я жду вас в 16 часов у себя в кабинете», но на «чужой территории» осуществление такой позиции затруднено. Позиция «снизу» осуществляется как просьба: «Мне желательно с вами посоветоваться, когда и куда мне подъехать?». Позиция «на равных»звучит примерно так: «Нам бы надо поговорить. Давайте согласуем место и время нашей встречи».

В преддверии встречи следует проверить свою готовность к ней, задав себе вопросы:

1) Какую главную цель я ставлю перед собой в беседе?

2) Удивился ли собеседник, когда я попросил его о встрече? Проявил недовольство?

3) Могу ли я обойтись без этого разговора?

4) Готов ли к обсуждению предполагаемой темы мой собеседник?

5) Уверен ли я в благополучном исходе разговора? Какие объективные и субъективные препятствия можно ожидать?

6) Какой исход устраивает или не устраивает меня, его, обоих? Если беседа зайдет в тупик, стоит ли пойти на компромисс?

7) Какие приемы воздействия на собеседника я буду использовать в беседе: ссылки на авторитетные мнения, на опыт других учреждений, на крайнюю важность решаемого вопроса и др.?

8) Какие вопросы я буду задавать? Какие вопросы может задать мой собеседник?

9) Как я буду себя вести, если мой собеседник:

а) во всем со мной согласится;

б) решительно возразит, перейдет на повышенный тон;

в) не отреагирует на мои доводы;

г) выскажет недоверие к моим словам, мыслям;

д) попытается скрыть свое недоверие?

Шансы на успешный исход деловой встречи возрастут, если придерживаться рекомендаций:

1. Готовьте свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным (если требуется получить «добро» на несколько предложений, просьб, начинать лучше с наиболее выполнимого).

2. Добивайтесь оптимальной краткости в изложении мыслей, даже если требуется начать издалека.

3. Обосновывайте свои суждения. Чем убедительней доказательства, тем быстрее согласится с вами оппонент. Не употребляйте слов с двойным значением и тем более фраз, которые можно неверно истолковать.

3. Начало беседы включает встречу и вступление в контакт. Тип контакта «сверху», «снизу», «наравне», дружелюбно, нейтрально, агрессивно устанавливается еще до первых слов, в зависимости от того как вошел человек, какова его поза, взгляд, интонация первых фраз, взаимное расположение в пространстве.

Соответственно, «встреча гостя» может осуществляться по-разному: от подхода к человеку... до легкого подъема подбородка, кивка или полного игнорирования вошедшего, углубившись в свои бумаги. И приветствие может быть как улыбка, кивок, рукопожатие, усаживание либо подчеркнуто недовольный вид. Все эти невербалъные нюансы вступления в контакт во многом прогнозируют дальнейшее взаимодействие собеседников.

При несогласованности межличностных позиций (например: «Родитель — Взрослый») установить контакт сложнее, кто-то из собеседников должен сменить тип контакта: либо «Взрослый» вынужден перейти в позицию «снизу», просителя, «Ребенка».

Если собеседники знакомы и возникает необходимость в каких-то «вежливых» фразах, то можно использовать стандартные фразы: «Как дела? Как настроение?», если ответ: «В порядке», то можно переходить к формулировке беседы. Если ответ «Да так себе», то следует снять остроту состояния, чтобы человек выговорился — «А что?» — «Да, то-то...», при этом не следует вникать в подробности, достаточно оказать эмоциональную поддержку: «Ну и ну!».

Недопустимо «самоубийственное начало беседы», которое бывает следующих видов:

1) неуверенность, обилие извинений («Извините, если я вам помешал...», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...»);

2) неуважение, пренебрежение к партнеру («Давайте с вами быстренько рассмотрим...», «Я проходил случайно и заскочил к вам...»);

3) фразы «нападения» («что за безобразие творится?»), которые вынуждают собеседника занять оборонительную или агрессивную позицию (т. е. сразу создается барьер между собеседниками). Несколько первых фраз часто оказывает решающее воздействие на желание или нежелание собеседника продолжать разговор и слушать партнера по общению.

Для начала беседы чаще всего пользуются четырьмя основными приемами: *метод снятия напряжения,* его цель: установить тесный контакт, включает несколько приятных фраз личного характера, может быть легкая шутка;

метод зацепки: это может быть необычный вопрос, сравнения, личные впечатления, анекдотический случай, краткое изложение проблемы;

метод стимулирования воображения: постановка ряда вопросов, которые должны рассматриваться в беседе, цель — пробудить интерес к беседе;

метод прямого подхода (непосредственный переход к делу, без вступления), но он подходит для кратковременных, не очень важных деловых контактов.

Ясные, сжатые и содержательные вступительные фразы, обращения к собеседнику по имени-отчеству, проявление уважения к личности собеседника, внимание к его интересам, обращение за советом в сочетании с собственным достойным внешним видом

(имеет значение одежда, поза, выражение лица, интонация голоса) способствуют созданию благоприятной атмосферы для беседы.

Люди, владеющие развитыми коммуникативными умениями, с первой минуты встречи начинают *«присоединение» к собеседнику,* присоединение к ритму его дыхания, темпу, громкости речи, к репрезентативной системе собеседника через использование слов соответствующей (визуальной, или аудиальной, либо кинестетической) системы.

4. Постановка проблемы и передача информации — важные этап беседы.

Постановка цели беседы может быть различной:

1) цель может быть поставлена как проблема (обсудить проблему, пригласить к выработке ее решения), в этом случае ответственность за решение проблемы распределяется на обоих собеседников;

2) цель беседы может быть поставлена и как задание, задача (дается готовое решение, сжато описывая саму ситуацию). Не только начальник, но порой и подчиненный может использовать этот подход; например, начальник цеха приходит к директору и. говорит; «Для наведения порядка в цехе вы должны издать приказ о наказании нерадивых».

Если цель беседы поставлена как задание, то тогда человек ответствен лишь за выполнение задания, а будет ли тем самым решена сама проблема — это его может и не волновать.

3) Порой (умышленно или неумышленно) в беседе осуществляется манипулирование собеседником, например, цель беседы поставлена внешне как проблема, но сама проблемная ситуация описывается так, что подталкивает другого человека к определенному единственному решению, т. е. вроде бы ответственность за решение проблемы разделяют двое, хотя способ решения задан лишь одним человеком.

4) Встречается и «истерическая демонстрация проблемы» («Делай, что хочешь, но чтоб я больше жалоб не слышал!»), т. е. ставится цель переложить на другого человека решение и ответственность за решение проблемы.

По проблемам передачи информации собеседнику в ходе беседы можно сделать следующие рекомендации:

1. Использовать «язык» собеседника при передаче ему информации в целях сведения к минимуму потерь, возникающих в процессе разговорного общения.

2. Начинать фазу передачи информации с «Вы-подхода»,

т. е. человек, ведущий беседу, должен суметь поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять, учесть его интересы и цели. Тут важно следить и за формулировками фраз, например, вместо «Я бы хотел...» сказать «Вы хотите...», вместо «Я пришел к выводу...» — лучше прозвучит «Вам будет интересно узнать, что...», а фразу «Хотя вам это и неинтересно...» заменить на фразу: «Как вы, наверное, уже об этом слышали, что...».

3. Привести способ передачи информации в соответствие с мотивами и уровнем информированности собеседника, с уровнем его профессиональной компетентности. Постоянно помнить об ограниченности, несовершенстве, неясности и неточности речи и о том, что объяснимое вами никто не воспримет так, как вы сами это понимаете.

4. Стремиться перейти от монолога к диалогу, дать возможность собеседнику показать, что он знает, комбинировать виды вопросов (закрытых, открытых, риторических, вопросов на размышление, переломных вопросов). Следите, чтобы ваши вопросы содержали слова «почему, зачем, когда, как?» — это исключает односложные ответы — «да» и «нет».

5. Наблюдать за реакциями собеседника, особенно, за невербальными реакциями (жестами, мимикой) и, соответственно, гибко менять свое поведение (скорость, сложность изложения информации и т. п.).

Например, заметив непроизвольный жест собеседника «потирания лба, переносицы», «сведения бровей», лучше замедлить темп речи и еще раз ясно повторить ключевую информацию (собеседник испытывает затруднения в осмыслении обильной, либо сложно изложенной информации); если собеседник касается кончика носа, кривит губами, начинает смотреть в сторону, то, вероятно, ваша информация вызвала у него сомнения или даже раздражение; если собеседник начинает потирать подбородок, то это непроизвольный сигнал, что он готов принять какое-то решение.

Если у вас есть опасения, что это решение может не соответствовать вашим планам, то лучше невербально отсрочить принятие его решения (например, подайте ему в руки какой-то документ, бумагу, чтобы прервать его «потирание подбородка»).

Для успешной передачи информации и формирования требуемого мнения собеседника, важно, чтобы содержание вашей речи отвечало следующим правилам:

1) профессиональные знания дают высокую объективность, достоверность и глубину изложения;

2) ясность позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности и недосказанности;

3) важна наглядность: максимальное использование наглядных пособий, схем, общеизвестных ассоциаций и параллелей снижает абстрактность изложения;

4) повторение основных изложений и мыслей способствует лучшему восприятию и пониманию информации;

5) элемент внезапности представляет собой продуманную, но неожиданную и необычную для собеседника увязку информации и фактов;

6) разумный объем информации позволит избежать вам занудливости, которая вызывает усталость, скуку, раздражение собеседника (французский мыслитель Вольтер отметил: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказать все»);

7) определенная доля юмора, а порой и иронии может быть уместна, когда нужно высказывать не очень приятные для собеседника соображения или парировать его «выпады»;

8) постоянная направленность к реализации основных задач беседы способствует логичности и целеустремленности изложения;

9) ритм беседы и изложения должен быть гибок, предусматривать своеобразные «взлеты» и «спады», которые используются для передышки и осмысления информации у собеседника, но к концу беседы полезно попытаться повысить ее интенсивность.

5. Фаза аргументации естественно переплетается с фазой передачи информации, здесь формируется предварительное мнение, занимается определенная позиция по данной проблеме как с вашей стороны, так и со стороны собеседника, но еще можно попытаться изменить складывающееся мнение (позицию).

Для достижения аргументации важно:

1. Оперировать ясными, точными и убедительными понятиями, так как убедительность можно легко «потопить» в море слов и аргументов, особенно если они неясны и неточны. Аргументы должны быть достоверными для собеседника.

2. Способ и темп аргументации должны соответствовать особенностям темперамента собеседника: лишь холерики и сангвиники способны воспринять высокий темп и объем аргументов, но и для них доводы и доказательства, разъясненные по отдельности, намного эффективнее достигают цели, чем если их преподнести все вместе сразу (для меланхоликов и флегматиков этот постепенный подход вовсе необходим). Не забывайте, что «излишняя убедительность» вызывает отпор со стороны собеседника, особенно, если у него

«агрессивная натура» (эффект бумеранга).

3. Избегать простого перечисления фактов, а вместо этого излагать преимущества или последствия, вытекающие из этих фактов, интересующих вашего собеседника.

6. Фаза нейтрализации замечаний собеседника, или фаза опровержения порой играет решающую роль в беседе.

Если на ваши доводы последовали возражения оппонентов, то:

а) выслушивайте сразу несколько возражений, собеседник раздражается, если его перебивают, да еще на самом главном;

б) не спешите с ответом, пока не поймете суть возражения;

в) выясните, действительно ли возражения вызваны разными точками зрения или может быть вы неточно сформулировали суть вопроса;

г) вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа. Конкретные вопросы заставляют собеседника высказать то, что нужно сказать, независимо от его собственного мнения (например, «Иван Иванович, одним словом, вы даете добро на нашу инициативу или нет?»; если последует «нет», уточните, почему?).

Почему возникают замечания? — это могут быть защитные реакции, спортивная позиция, разыгрывание роли, несогласие по деловым критериям, другой подход, тактические раздумья.

Какие виды замечаний встречаются? — это могут быть невысказанные замечания, оговорки, предрассудки, иронические замечания, желание показать себя, стремление получить дополнительную информацию, субъективные замечания, вызванные межличностными отношениями, — «придирки», объективные замечания по деловой сути, проблемы, общие сопротивления, «последняя попытка».

Важно оперативно осуществлять анализ замечаний и их настоящей причины, выбрать подходящий прием «нейтрализации» замечаний (это могут быть ссылки на авторитеты, цитаты, переформулировка, условное согласие, одобрение + уничтожение, сравнения, сократовский метод через поиск частичного сходства и согласия собеседников по отдельным вопросам к достижению полного согласия, «эластичная оборона», отсрочка). Доказательство бессмысленности замечаний или эмоциональные реакции партнеров, как правило, приводят не к нейтрализации возражений, а к росту конфронтации.

Наиболее велики шансы на благоприятный исход беседы в том случае, если партнеры владеют навыками слушания и стремятся осуществить анализ различных точек зрения, альтернатив с позиции «Взрослый — Взрослый», «на равных», без «родительских амбиций»,

«непреклонности» и «детских обид». Полезно учитывать не только предметные позиции (мнения собеседника), но и его межличностную позицию и соответственно выбирать приемы нейтрализации замечаний.

Так, «Родитель» и «Ребенок» глухи к доводам рассудка, логики, «Ребенок» подвержен внушающим воздействиям и обращению к чувствам («Интересно!» «Перспективно!»), а для «Родителя» более убедительны мнения признанных авторитетов. «Взрослые» мало подвержены влиянию эмоциональной аргументации, зато принимают доводы логики, фактов, ответственности.

Позиция «Взрослого» активизируется невербальной демонстрацией позиции «на равных», подчеркнутой серьезностью, вербальными осуждениями содержания ситуации с использованием слов: «разумно, рационально, логично, реалистично, выгодно, эффективно и т. п.».

Если собеседники демонстрируют жесткую, непримиримую позицию «родительской категоричности» или «противоборства уязвленных самолюбий», то конфронтация закрывает позитивные пути решения проблемы, и последующие фазы «оценки альтернатив, поиска приемлемого решения, принятие решения, фиксация договоренности» аннулируются.

7—8. Фазы поиска приемлемого или оптимального решения, а затем принятия окончательного решения могут осуществляться в стиле сотрудничества, равноправия и взаимной ответственности, либо в форме авторитарного принятия решения одним из партнеров и добровольным либо вынужденным согласием, подчинением другого собеседника. Не проявляйте неуверенности в фазе принятия решения. Если вы колеблетесь в момент принятия решения, то не удивляйтесь, если начнет колебаться и собеседник. Сохраняйте спокойствие, умение анализировать, исходя из своих позиций.

Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться. Пользуйтесь достоверными аргументами, так как лучше, если собеседник примет решение сейчас, чем потом.

Но если перед вами флегматик, не раздражайтесь медлительностью принятия решения или вовсе откладыванием его, назначением новой встречи (попытки эмоционально или логически «давить» на флегматика с целью ускорить принятие решения часто безуспешны).

Помните, что с помощью полуправды и «тонких манипуляций» можно вынудить собеседника на какое-то решение, но нельзя создать корректных деловых отношений. Не сдавайтесь слишком легко на

милость собеседника до тех пор, пока не испробуете все возможные методы форсирования, либо пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит «нет».

9—10. Фиксация договоренности и выход из контакта — заключительный «аккорд» беседы. Итоги беседы должны быть резюмированы, полезно даже сделать записи о сути решения в рабочий блокнот в присутствии партнера (или даже составить официальный протокол решения). Полезно установить конкретные сроки, способ информирования друг друга о результатах намеченных действий. Поблагодарите собеседника, поздравьте его с достигнутым решением. Выход из контакта осуществляется вначале невербально — изменяется поза, человек отводит глаза, встает — и завершается речевым прощанием «До свидания», «До встречи», «Всего доброго», «Успеха» и т. п.

11. Самоанализ итогов и хода встречи позволяет осознать допущенные просчеты, накопить полезный опыт на будущее, наметить дальнейшую тактику общения, при этом полезно ответить себе на такие вопросы:

1. Последовательно ли вы вели основную линию разговора? Удалось ли вам предусмотреть контрдоводы другой стороны?

2. Не навязали ли вы собеседнику свои аргументы при выработке решений? Если да, то вы посеяли в собеседнике семена неудовлетворенности, досады, и при дальнейших встречах они могут возрасти.

3. Основательны ли были ваши замечания и возражения? Не были ли они субъективны, не отразилось ли в них ваше настроение?

4. Удалось ли вам быть тактичным на всем протяжении разговора?

5. Сумели ли вы достичь максимальной пользы для дела? Удалось ли вам достичь намеченных целей, или, на худой конец, хотя бы запасной, альтернативной цели? Если нет, то почему это произошло?

6. Как следует в дальнейшем строить взаимодействия с данным партнером?

Инициатива в деловом общении определяется тем, кто задал тип контакта, определил форму постановки цели, выдвинул принятую идею решения, кто подвел итоги обсуждения, тот в большей степени несет и ответственность за разрешение проблемы.

Существует правило «Вовремя отдай инициативу», что особенно необходимо при разговоре начальника с подчиненным, т. е. важно дать возможность подчиненному высказать свое мнение, пол-

езно, чтобы подчиненный сам окончательно сформулировал решение, даже если оно предложено начальником, поскольку это повышает активность, снимает отчуждение и формальное отношение («от сих и до сих») подчиненного к проблеме.

Деловые переговоры

Деловые переговоры предполагают наличие несовпадающих или даже противоположных интересов участвующих сторон и требуют от участников умения достигать разумного соглашения.

Разумное соглашение максимально отвечает законным интересам обеих сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является долговременным, принимает во внимание интересы общества, не портит отношений между сторонами. Достигнуть разумного решения сложно, необходимо осуществлять сотрудничество сторон, когда происходят сближение интересов и поиск обоюдной выгоды, на основе взаимоприемлемого и взаимовыгодного варианта решения спорного вопроса.

Тактика ведения переговоров:

а) определение предельного срока, по истечении которого прекращается всякая связь;

б) поддержка третьей стороны, настаивающей на внесенном предложении или условиях;

в) привлечение посредника, который:

- идет лишь на ограниченные уступки в связи с недостатком полномочий;
- знает еще до начала переговоров, как далеко он может пойти на уступки;
- должен выяснить, насколько твердую позицию занимает противоположная сторона;

г) привлечение агента — профессионального негоцианта, который владеет всеми тонкостями тактических приемов (его вознаграждение зависит от размера выторгованной им продажной цены);

д) публичные заявления. При наличии открытого блефа партнеру по переговорам трудно что-либо противопоставить;

е) строгое придерживание принципа или курса. Принципы довольно легко создаются, но оппоненту очень трудно с ними бороться;

ж) ссылка на прецедент;

з) вступление в сговор с оппонентом против третьей стороны;

и) упрямство, упорное настаивание на своей позиции без всяких уступок, если известно о зависимости оппонента;

к) ссылка на наличие другой, альтернативной возможности, на наличие других предложений;

л) затяжка времени:

- откладывание переговоров;
- ссылка на якобы имеющиеся неясности;
- необходимость предварительной консультации со специалистами;
- переход к другой теме;
- пускать пыль в глаза, рассказывать длинные истории;

м) угроза или имитация угрозы, также являющейся формой блефа;

н) ссылка на отсутствие твердых гарантий:

- нет возможности для контроля выполнения принятых договоренностей;
- нет возможности использовать какие-либо санкции в случае нарушения договора;
- нельзя исключить возможность надувательства;
- нет возможности принимать ответные меры. На ход переговоров может повлиять размещение участников за столом.

В жизненной практике чаще встречаются малоэффективные стратегии поведения в спорных вопросах, такие как:

1) жесткое доминирование (жесткий подход) одной стороны и соответственно вынужденное подчинение, капитуляция другой стороны либо открытая конфронтация сторон;

2) «мягкая уступчивость» (мягкий подход), направленная на избегание конфронтации и приводящая к компромиссному решению (при обоюдной уступчивости) либо к выигрышу «жесткого» участника. Сторонники «жесткого» подхода (Ж) ставят перед собой цель «победить» любой ценой, требуют от другой стороны уступок, не доверяя партнерам по переговорам, угрожают им, ищут то решение, которое максимально выгодно для самих себя.

Сторонники «мягкого» подхода (М) ставят цель достичь «соглашения», поэтому делают уступки для развития отношений, делают предложения, допускают односторонние потери для достижения согласия, стараются быть дружелюбными, доверяют партнерам, ищут то решение, на которое «пойдут» партнеры по переговорам. Возможны следующие исходы: Ж + Ж = разрыв, конфронтация, реже капитуляция; Ж + М = выигрыш Ж; М + М = компромиссное решение.

Это все разновидности позиционного торга, и чем более участники защищают свои позиции, тем сильнее с ней связываются, тем труднее им изменить свою первоначальную позицию,

срабатывает «гонор, спасение своего лица» и достижение согласия становится все менее вероятным, поскольку позиционный торг психологически превращается в состязание воли, чтобы заставить другую сторону изменить свою позицию.

Максимально эффективны *принципиальные переговоры* (по существу дела), направленные на сотрудничество к поиск разумного принципиального соглашения.

Принципиальные переговоры предполагают следующие процедуры:

1. Признайте наличие конфликта, очертите конфликт как «Наша проблема».

2. Сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров: отделить людей от проблемы, т. е. придерживаться мягкого дружелюбного уважительного курса в отношениях с людьми, но стоять на твердой платформе при решении проблемы.

3. Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях, поскольку цель переговоров должна состоять в удовлетворении подспудных интересов участников. Принятая на переговорах позиция часто скрывает то, чего действительно хочет та или иная сторона, поэтому главное внимание следует обращать не на позиции участников, а на анализ общих интересов.

4. Проанализируйте, какие интересы наиболее важны, в чем объективные препятствия, отделите их от субъективных противодействий воли и желаний участников.

5. Старайтесь разработать взаимовыгодные варианты, которые бы учитывали общие интересы и примиряли несовпадающие интересы. Разработайте многоплановые варианты выбора в ходе дискуссии и выдвижения альтернативных идей решения проблемы, но отодвиньте решение на более поздний срок.

6. Осуществите поиск объективно справедливого или взаимоприемлемого критерия, нормы решения проблемы, чтобы соглашение отражало какие-то справедливые, объективные нормы, критерии (например, рыночные цены, экспертное мнение, законы, обычаи и т. п.), а не зависело от голой воли или каприза каждой стороны. Главное пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли, и уступать доводам, а не давлению.

7. Добейтесь соглашения и воплощайте план в жизнь. При соблюдении указанных правил возможно осуществление переговоров «без поражений».

Деловые совещания и оценка деловых качеств подчиненных

В деловом совещании могут участвовать 7—9, максимум 12 человек, большее количество участников уже может снижать эффективность работы. Тема обсуждения должна быть заранее определена, чтобы участники могли профессионально подготовиться, продумать свои предложения, даже подготовить соответствующие доклады. Имеет значение пространственное расположение участников в форме «круглого стола» для активизации взаимодействия.

Ведущий совещания вначале должен высказать надежду, что совещание будет носить деловой и конструктивный характер, в течение совещания следить за регламентом, «удерживая» выступающих в рамках обсуждаемой темы, вовлекая «малоактивных», останавливая «словоохотливых», определяя порядок предоставления слов, задавая необходимые вопросы, осуществляя парафразирование и подведение промежуточных итогов, давая заключительный комментарий проведенного совещания.

Следует помнить, что деловое совещание предполагает возможность критики предметных позиций, а не личностных особенностей тоге, кто ее высказал, причем рекомендуется соблюдать правило: отметить вначале совпадение позиций, а затем обсудить различие разных позиций и подходов к решению проблемы, убедительно аргументируя достоинства и недостатки каждой альтернативы.

В случае, если вы попали под огонь критики, полезно перевести атаку на себя в атаку на проблему: «Я рад, что вас волнует тот же вопрос и вы пытайтесь найти наилучшее решение...». Главное — не победить в споре, а продвинуться в решении проблемы. Важно отнестись к своей позиции не как единственно возможной и единственно верной, а суметь понять и даже принять иное мнение, быть проницаемым для иного мнения.

В целях снятия пассивности участников могут применяться:

1) высказывания по кругу ;
2) метод «мозгового штурма».

При конфликте мнений могут быть две формы: *конкурентно-соревновательная и кооперативно-сотрудничающая.*

В целях ослабления враждебности при конкуренции мнений могут создаваться согласительные комиссии или группы, включающие участников с противоположными взглядами, которые должны определить пункты, в которых их мнения сходятся, найти пункты в чужой позиции, которые нравятся или могут быть полезными для

оптимального решения проблемы.

Деловые совещания часто носят директивный характер, когда руководитель с позиции «Родитель» указывает свое мнение как единственное решение проблемы, и остальные участники с позиции «Ребенка» принимают это решение к исполнению.

Наиболее эффективны деловые совещания, которые носят коллегиальный характер равноправного взаимодействия с позиции «Взрослый — Взрослый». Впрочем, встречаются и манипуляции, когда внешне взаимодействие осуществляется как «Взрослый — Взрослый», а на самом деле «Родитель — Ребенок», т. е. руководитель вроде бы просит всех высказаться, даже молчунов, но после того, как все высказались, руководитель, парафразируя всех, расставляет нужные акценты и в результате проводит нужное ему решение, обязывая участников исполнять это решение фактически с позиции «Ребенка».

Различные формы поведения участников на собрании:

а) конструктивная роль:

- проявление инициативы,
- (повторное) изложение проблемы,
- внесение предложений,
- запросы об информации, мнениях, мыслях,
- сообщение информации, мнений, идей,
- выявление связей между имеющимися данными,
- оценка проблемы;

б) способствование ходу собрания:

- поддержка, симулирование выступающих,
- «расчистка пути»,
- формулировка и контроль за соблюдением установленных и группе правил,
- организация группового процесса и формирование общественного сознания,
- посредничество, поиск компромиссов,
- снятие напряженности;

в) отрицательная роль:

- агрессивное поведение,
- блокирование принятия решения,
- «самолюбование»,
- соперничество,
- поиск сочувствия.

Разработка трех этапов

Постановка вопроса:

- введение в курс дела,

- формулировка вопроса,
- формулировка исходной позиции,
- постановка вопроса.

Формирование мнения о путях решения вопроса:

- сбор данных,
- изучение всех сторон вопроса,
- новая формулировка основной проблемы,
- поиск альтернативных решений,
- выдвижение предложений,
- подведение предварительных итогов обсуждения,
- выработка основных направлений,
- обсуждение последствий различных возможностей решения вопроса.

Принятие решения:

- выводы из 2 этапа,
- договоренности,
- решения.

Рекомендации руководителю по тактике разговора с подчиненным, когда требуется вслух оценить его деловые качества.

1. Сначала разговаривайте с подчиненным о его работе и только потом о нем самом.

2. Прежде чем сообщить работнику свою оценку, подведите его вопросами к тому, чтобы он сам себя оценил. Если самооценка человека выше вашей собственной оценки его, выясните причину расхождения.

3. Упоминая о недостатках в работе подчиненного, учитывайте, какова она в целом. Не давайте общую отрицательную оценку деятельности и личности подчиненного (чаще всего такая оценка несправедлива и оскорбительна для человека).

Вы добьетесь большего, если вначале отметите достоинства (например, компетентность, опыт, добросовестность подчиненного), а затем четко укажите на конкретные ошибки, недостатки. Работнику, деятельность которого вас не удовлетворяет, ясно скажите, какова ваша оценка его труда. Подчеркните, что верите в него и поэтому не освобождаете его от работы.

4. Хорошему работнику дайте понять, что цените его заслуги. Помните, что важнее развитие достоинств, чем исправление ошибок работников. Не скупитесь на уважительное и благодарственное слово, если работа выполнена хорошо, проявите, что вы довольны ею.

5. Если недостатки в работе возникли по вашей вине,

признайте это.

6. Не говорите с оцениваемым о других работниках.

7. Не проводите повторного разговора вскоре после того, как вы наказали н распекли подчиненного.

Деловые дискуссии

Дискуссия — процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников (мнений участников по сути решаемой проблемы.

Выделяют этапы деловой дискуссии:

1. Вступление в контакт.

2. Постановка проблемы (что обсуждается, зачем, в какой степени нужно решить проблему, какова цель дискуссии).

3. Уточнение предмета общения и предметных позиций (мнений) участников.

4. Выдвижение альтернативных вариантов.

5. Конфронтация участников.

6. Обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства.

7. Установление согласия через выбор наиболее приемлемого или оптимального решения. Неэффективная дискуссия часто завершается на этапе выдвижения альтернативных позиций и конфронтации участников, не выходя на уровень совместного решения проблемы.

Возможны различные способы вступления в контакт: «пристройка сверху» — «снизу» — «на равных»(через позу, взгляд, темп речи, инициативу), например, выпрямленная поза с подбородком, параллельным земле, с жестким немигающим взглядом или отсутствие контакта глаз, медленная речь с паузами олицетворяют «доминирование сверху», и напротив, приниженная поза, постоянные движения глаз вверх-вниз, быстрый темп речи свойственны при позиции «подчинения снизу». Раскованность, мышечная освобожденность, синхронизация темпа речи, равенство ее громкости демонстрирует общение «на равных».

Для деловой дискуссии очень важен предмет общения и отношение участников к нему. Способность понимать предметные позиции партнеров (т. е. представление о ситуации, о проблеме) и свою собственную предметную позицию — необходимое условие успеха делового общения. В дискуссии велика роль ведущего.

Он должен:

1 — сформулировать цель и тему дискуссии (что обсуж-

дается, зачем нужна дискуссия, в какой степени следует решить проблему).

Целью дискуссии может быть: 1) сбор и упорядочивание информации по обсуждаемой проблеме; 2) поиск альтернативных подходов к решению проблемы, их обоснование; 3) выбор оптимальной альтернативы.

2 — установить время дискуссии (20-30-40 минут или более);

3 — заинтересовать участников дискуссии (изложить Проблему в виде некоторого противоречия);

4 — добиться однозначного понимания проблемы всеми участниками, проверив это контрольными вопросами или попросив участников задавать вопросы;

5 — организовать обмен мнениями (желающим или по кругу);

6 — активизировать пассивных (обратиться к молчащему с вопросом, с просьбой помочь);

7 — собрать максимум предложений по решению обсуждаемой проблемы (свои предложения высказать после того, как выслушаны мнения всех участников);

8 — не допускать отклонений от темы (тактично останавливать, напоминать о целях дискуссии);

9 — уточнять неясные положения, пресекать оценочные суждения о личности участников;

10 — помогать группе прийти к согласованному мнению;

11 — в конце — **четкое подведение итогов,** формулировка выводов, спектра решений, сопоставление целей дискуссии с полученными результатами, подчеркнуть вклад каждого в общий итог, похвалить, поблагодарить участников.

При публичном выступлении могут возникать типичные затруднения:

1—нелогичность (непоследовательность в изложении сути, нечеткая аргументированность излагаемого материала, отсутствие ясности и четкости в достижении поставленных целей);

2 — проблема самовыражения (недостаточная эмоциональность, зажатость, монотонность выступления, несоответствие внутреннего состояния с внешними признаками);

3 — эгоцентризм (не учитывается плюрализм мнений, неспособность понять иное, чужое мнение);

4 — некомпетентность (недостаток информации, некомпетентность в конкретных вопросах);

5 — проблема контакта (трудности контакта с аудиторией, не удается расположить слушателей убеждением и т. п.);

6 — проблема самоконтроля (трудно преодолеть волнение, неумение вести себя и т. п.);

7 — проблема выхода из контакта (сумбурность и незавершенность выступления, плохое окончание и неудачный выход из разговора).

Рекомендации человеку, публично защищающему свое мнение, — лично вести дискуссию в том случае, если вы заранее продумаете возможные вопросы оппонентов и постараетесь предвидеть сложные ситуации, которые могут возникнуть и смутить вас.

Сложные ситуации возникают, когда докладчику адресуются:

1) наивные вопросы и критика авторитетных людей, не являющихся специалистами в обсуждаемой проблеме (сложность в том, что опровергая такую критику с помощью азбучных истин, ставишь в неудобное положение маститых оппонентов, которые болезненно реагируют на это);

2) ироничные вопросы с «подковыркой» молодых жизнерадостных людей, желающих повеселить аудиторию (ответ возможен либо в духе мягкого юмора, либо серьезным тоном с подчеркиванием недопустимости недооценки важности обсуждаемого вопроса);

3) сложные вопросы, затрагивающие малоизвестную докладчику смежную область и заданные с целью «прощупать» эрудицию и находчивость докладчика (ответить лучше: «Нельзя объять необъятное» или «Решение этой задачи не предусматривалось в нашем исследовании»);

4) вопросы, на которые докладчик уже отвечал, а также вопросы несуразные и критика тех, кто невнимательно слушал и недопонял суть обсуждаемого дела (здесь важно не впадать в шок от замечаний оппонента, не заявлять ожесточенно: «Я ведь это уже объяснял!», а спокойно и кратко повторить ответ, используя фразу: «Как уже отмечалось...»;

5) вопросы — замечания о несоответствии выводов докладчика мнению некоего авторитета, имя которого подчас никому ничего не говорит (может помочь ответ: «По мере того, как накапливаются новые факты, многие ранее казавшиеся бесспорными истины, провозглашенные даже авторитетами, пересматриваются»);

6) вопросы, принижающие значимость проблемы или полученных результатов (поскольку в такой ситуации задевается самолюбие выступающего, важно не откликнуться эмоциональной вспышкой, а, оценив степень провокационности вопроса, ответить

заранее продуманной фразой).

Во время выступления эпизодически оценивайте себя «со стороны», свой тон, позу, жесты, наличие «слов-паразитов», расслабляйте «мышечные зажимы».

Во избежание досадных недоразумений четко оговорите значение употребляемых терминов, не следует рассчитывать, что вас должны понимать «с полуслова», учитывайте степень подготовленности аудитории в обсуждаемом вопросе. Для того чтобы подать информацию наглядно и ярко, прибегайте к простым житейским примерам, конкретным фактам, даже общеизвестным поговоркам, притчам.

ПРАВИЛА, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ ВАМ УБЕДИТЬ СОБЕСЕДНИКА

Первое правило (правило Гомера):

Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные — средние — один самый сильный (слабыми аргументами вообще не пользуйтесь, они приносят вред, а не пользу). Сила (слабость) аргументов должна определяться не с точки зрения выступающего, а с точки зрения *лица, принимающего решение.*

Аргументы различаются по степени воздействия на ум и чувства людей:

1) сильные, 2) слабые и 3) несостоятельные.

Встречные аргументы (контраргументы) имеют ту же градацию.

1. *Сильные аргументы*

Они не вызывают критику, их невозможно опровергнуть, разрушить, не принять во внимание. Это прежде всего:

- точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, вытекающие из них;
- законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни;
- экспериментально проверенные выводы;
- заключения экспертов;
- цитаты из публичных заявлений, книг признанных в той сфере авторитетов;
- показания свидетелей и очевидцев событий;
- статистическая информация, если сбор ее, обработка и обобщение сделаны профессионалами-статистиками.

2. *Слабые аргументы*

Они вызывают сомнения твоих оппонентов, клиентов,

сотрудников. К таким аргументам относятся:

- умозаключения, основанные на двух или более отдельных фактах, связь между которыми неясна без третьего;
- уловки и суждения, построенные на алогизмах (алогизм — прием для разрушения логики мышления, применяется чаще всего в юморе. Например: «Вода? Я пил ее однажды. Она не утоляет жажды»);
- ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные твоим слушателям;
- аналогии и непоказательные примеры;
- доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием;
- тенденциозно подобранные отступления, афоризмы, изречения;
- доводы, версии или обобщения, сделанные на основе догадок, предположений, ощущений;
- выводы из неполных статистических данных.

3. *Несостоятельные аргументы*

Они позволяют разоблачить, дискредитировать соперника, применившего их. Ими бывают:

- суждения на основе подтасованных фактов;
- ссылки на сомнительные, непроверенные источники;
- потерявшие силу решения;
- домыслы, догадки, предположения, измышления;
- доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество;
- выводы, сделанные из фиктивных документов;
- выдаваемые авансом посулы и обещания;
- ложные заявления и показания;
-подлог и фальсификация того, о чем говорится.

Рекомендунтся::

1. В ходе аргументации используй только те доводы, которые ты и оппонент понимаете одинаково.
2. Если довод не принимается, найди причину этого и далее в разговоре на нем не настаивай.
3. Не преуменьшай значимость сильных доводов противника, лучше, наоборот, подчеркни их важность и свое правильное понимание.
4. Свои аргументы, не связанные с тем, что говорил противник или партнер, приводи после того, как ты ответил на его доводы.
5. Точнее соизмеряй темп аргументации с особенностями темперамента партнера.
6. Излишняя убедительность всегда вызывает отпор, так как

превосходство партнера в споре всегда обидно.

7. Приведи один-два ярких аргумента и, если достигнут желаемый эффект, ограничься.

ЗАКОНЫ АРГУМЕНТАЦИИ И УБЕЖДЕНИЯ

1. Закон встраивания (внедрения)

Аргументы следует встраивать в логику рассуждений партнера, а не вбивать (ломая ее), не излагать их параллельно.

2. Закон общности языка мышления

Если хочешь, чтобы тебя слышали, говори на языке основных информационных и репрезентативных систем оппонента.

3. Закон минимализации аргументов

Помни об ограниченности человеческого восприятия (пять-семь аргументов), поэтому ограничивай число аргументов. Лучше, если их будет не более трех-четырех.

4. Закон объективности и доказательности

Используй в качестве аргументов только те, что принимает твой оппонент. Не путай факты и мнения.

5. Закон диалектичноспш (единства противоположностей)

Говори не только о плюсах своих доказательств или предположений, но и о минусах. Этим ты придаешь своим аргументам больший вес, так как двусторонний обзор (плюсы и минусы) лишает их легковесности и обезоруживает оппонента.

6. Закон демонстрации равенства и уважения

Подавай аргументы, демонстрируя уважение к оппоненту и его позиции. Помни, что «друга» убедить легче, чем *«врага».*

7. Закон авторитета

Ссылки на авторитет, известный твоему оппоненту и воспринимаемый им тоже как авторитет, усиливают воздействие твоих аргументов. Ищи авторитетное подкрепление им.

8. Закон рефрейминга

Не отвергай доводы партнера, а признавая их правомерность, переоценивай их силу и значимость. Усиливай значимость потерь в случае принятия его позиции или уменьшай значимость выгод, ожидаемых партнером.

9. Закон постепенности

Не стремись быстро переубедить оппонента, лучше идти постепенными, но последовательными шагами.

10. Закон обратной связи

Подавай обратную связь в виде оценки состояния оппонента, описания своего эмоционального состояния. Принимай на себя персональную ответственность за недоразумение и непонимание.

11. Закон этичности

В процессе аргументации не допускай неэтичное поведение (агрессия, обман, высокомерие, манипуляции, и т. д.), не задевай «больные места» оппонента.

Девять диагнозов и рецептов поведения на совещании и собрании, на переговорах и беседах с партнерами.

Диагноз 1. Оппонент раздувает проблему, выводит ее за границы дискуссии (разговора, спора), размазывая проблему, и умертвляет в зародыше новое.

Рецепт. Напомни о рамках дискуссии, о ее цели. Попроси еще раз уточнить его антитезис и верни разговор в прежнее русло.

Диагноз 2. Он охватывает мелочи (второстепенные факты), не затрагивая основного тезиса.

Рецепт. Спроси, не забыл ли он цель разговора, свою собственную цель. Верни его к спорной проблеме.

Диагноз 3. Оппонент пытается перехватить инициативу в выборе темы разговора: а) подменяет принципиальные вопросы мелочами, б) выдвигает тезисы не по существу проблемы, в) предлагает контрпроблему, игнорирует твои аргументы.

Рецепт. Предусмотри заранее возражения соперника, изучи их мотивы, позиции для того, чтобы: а) указать собеседнику на его уход от спорного вопроса, б) спросить его, какую мысль он доказывал, в) попросить высказать отношение к твоей аргументации.

Диагноз 4. Противник допускает намеки, компрометирующие тебя. Тем самым он ставит под сомнение твою мысль или предложение. Его цели: а) перенести критику на тебя, на твою личность, б) приписать тебе явно нелепые высказывания.

Рецепт. Не исключай комплиментов в адрес соперника, выигрывай доброжелательностью, демонстрируй свою объективность. Для этого: а) скажи, что умная мысль может светиться и в темной комнате, б) не пытайся оправдаться, в) не проявляй резких эмоций, г) не поддавайся на провокацию.

Диагноз 5. Он намеренно уводит тебя к ложным выводам, подтасовывает факты для того, чтобы впоследствии уличить тебя в безграмотности и дилетантстве.

Рецепт. Прекрати обмен мнениями, похвали собеседника за глубину анализа и попроси его сделать обобщающий вывод.

Диагноз 6. Оппонент скрывает резко отрицательное отношение к твоей позиции или к тебе под маской доброжелательности.

Рецепт. Остроумно сорви его маску, напомни факт подобной «доброжелательности» прежде и его результат, раскрой его замысел

всем присутствующим.

Диагноз 7. Он уличает тебя в некомпетентности, играет на твоих ошибках и недоработках, игнорирует факты «за» и «против», тенденциозно толкует твои слова.

Рецепт. Не проявляй излишней деликатности. Спроси, о чем конкретно идет речь, ради чего. Попроси высказать его соображения, как выйти из затруднения.

Диагноз 8. Противник постоянно меняет позицию, крутит вокруг да около, пытается найти что-то третье.

Рецепт. Не настаивай на признании, согласии и поддержке твоего предложения. Он — чья-то марионетка. Сверни разговор, который все равно ни к чему не приведет.

Диагноз 9. Тебя грубо одергивают во время разговора (твоей речи, твоих рассуждений).

Рецепт. Не давай волю своим чувствам. Это — попытка соперника вывести тебя из равновесия. По возможности будь сатиричен, ироничен, саркастичен по отношению к нему, попробуй спародировать его поведение (разыграй пародию).

Второе правило (правило Сократа):

Для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых для собеседника вопроса, на которые он наверняка без затруднения ответит вам «да». 2400 лет существует это правило и проверено на практике (оказывается, когда человек говорит слово «да», в его кровь поступают эндорфины («гормоны удовольствия»), а получив две порции «гормонов удовольствия», собеседник настраивается благожелательно и ему психологически легче сказать «да», чем «нет»).

Третье правило (правило Паскаля):

Не загоняйте собеседника в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо», сохранить, достоинство. «Ничто так не разоружает, как условия почетной капитуляции». (Покажите, что предлагаемое вами удовлетворяет какую-то из потребностей собеседника.)

Четвертое правило:

Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего. Высокое должностное или социальное положение, компетентность, авторитетность, поддержка коллектива повышают статус человека и степень убедительности его аргументов.

Пятое правило:

Не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус

проявлением признаков неуверенности, излишних извинений (фразы: «Извините, если я помещал», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...» снижают статус).

Шестое правило:

Не принижайте статус собеседника, ибо любое проявление неуважения, пренебрежения к собеседнику вызывает негативную реакцию.

Седьмое правило:

К аргументам приятного нам собеседника мы относимся благосклонно, к аргументам неприятного — с предубеждением. Приятное впечатление создается многими факторами: уважительным отношением, умением выслушать, грамотной речью, приятными манерами, внешностью и т. д.

Восьмое правило:

Желая переубедить, начинайте не с разделяющих вас моментов, а с того, в чем вы согласны с оппонентом.

Девятое правило:

Проявите эмпатию, постарайтесь понять эмоциональное состояние другого человека, представить ход его мыслей, поставить себя на его место, сопереживать ему.

Десятое правило:

Будьте хорошим слушателем, чтобы понять ход мыслей собеседника.

Одиннадцатое правило:

Проверяйте, правильно ли вы понимаете собеседника.

Двенадцатое правило:

Избегайте слов, действий, могущих привести к конфликту.

Тринадцатое правило:

Следите за мимикой, жестами, позами — своими и собеседника.

Для повышения эффективности взаимодействия и понимания собеседников важно уметь своевременно заметить и учесть сигналы тела для типичных ситуаций и переговоров:

1. *Вовлеченность, интерес.*

Основное правило: чем больше тело «раскрывается» и чем больше голова и туловище партнера наклоняются к вам, тем более он вовлечен, и наоборот.

Усиливающееся внимание к партнеру и душевная активность в этом направлении: движение вперед головы и верхней части тела, т. е. наклон к партнеру, полностью выпрямленная голова, прямой взгляд при полностью обращенном к партнеру лице, увеличивающийся темп

движений, так сказать, «активная» посадка на краешке стула, внезапное прерывание какой-либо ритмической игры рук, ног или ступней, открытая жестикуляция рук и кистей (усмешка), ускоряющаяся речь и жестикуляция рук и кистей.

Более или менее некритическое отношение, полное согласие, доверительность, признание другого: расслабленная посадка головы, часто с наклоном назад, наклон головы вбок (посадка нога на ногу), широкая, удобная поза, спокойный, твердый, открытый и прямой взгляд в глаза партнера, открытая, свободная улыбка, на несколько мгновений закрываемые глаза, при этом чуть обозначенный кивок головой.

Наступившая готовность к активным действиям, воля к душевной работе: резкое вскидывание головы, ранее сравнительно расслабленное тело приобретает отчетливые признаки напряжения, например, верхняя часть туловища переходит из удобно откинутой на спинку кресла позиции в свободную, прямую посадку.

2. Отвлечение из-за убывающего интереса.

Основное правило: чем больше партнер «закрывает» или «скрывает» части своего тела, чем более он отклоняется назад или отворачивается, тем сильнее отвлечение, если не отказ или защита!

Бесцельное, пассивное состояние: движение назад, отклонение верхней части тела, а также головы, «закрытая» поза рук и кистей, замедленный темп движений, смена активного участия в разговоре какой-либо ритмической игрой рук, ног, ступней, то же — в демонстративно-ленивой позе, например, партнер барабанит пальцами по столу, наклон набок головы и (или) верхней части тела, неясное, расплывчатое подчеркивание слов или акцентирование; замедляющаяся скорость речи и жестикуляция.

3. Внутреннее беспокойство, неуверенность, сомнение, недоверие.

Внутреннее беспокойство, наступившая нервозность, нервное напряжение: продолжающиеся ритмические движения пальцев, ног, ступней или рук, часто с очень малой амплитудой (тогда беспокойство и напряжение еще негативного рода), ритмически нарушенные движения повторяющегося характера (ерзанье по сиденью взад-вперед, неравномерное постукивание пальцем, вращение сигаретной пачки и т. п., прищуривание).

4. Задумчивость, раздумья, обстоятельные размышления.

Взгляд вдаль при известной расслабленности, руки, заложенные за спину, медленное потирание лба стирающим движением, приоткрытые пальцы касаются рта, при этом взгляд в неопределенное

пространство, закрытые на несколько мгновений глаза, язык проводится вдоль края губ, малоподвижная, но относительно богатая мимика при неактивной установке.

5. Усиливающееся отвлечение, отвращение, защита активного или пассивного рода.

Общее: отворачивание лица от партнера, отклонение тела назад при этом вытягивание рук ладонями вперед.

Удивление, нежелание, возбуждение, гнев, ярость: более или менее сильное напряжение, сильные удары ладонью или костяшками пальцев по столу, вертикальные складки на лбу, оскаливание зубов, «гримаса протеста, ошеломления», стискивание челюстей, неуместные сильные и монотонные движения, покраснения, повышение громкости голоса.

Решительность, готовность к борьбе, агрессивность: сильное напряжение (стоя — приподнимание вверх, сидя — в напряженной готовности вскочить), руки резко и напряженно засовываются в карманы с последующей напряженностью в плечевом поясе, кисти рук сжимаются в кулаки, вертикальные складки на лбу, взгляд исподлобья, твердый взгляд на партнера, подчеркнуто закрытый или сжатый рот.

Люди, которые ходят быстро, размахивая руками, имеют ясную цель и готовы немедленно ее реализовать, а те, кто обычно держат руки в карманах, даже в теплую погоду, скорее всего критичны и самокритичны. Люди, находящиеся в угнетенном состоянии, тоже часто ходят, держа руки в карманах, волоча ноги и редко глядя вверх или в том направлении, куда они идут.

Люди, занятые решением каких-либо проблем, часто ходят в медитативной позе: голова опущена, руки сцеплены за спиной.

Самодовольных, несколько помпезных людей можно узнать по походке: подбородок задран, руки двигаются подчеркнуто интенсивно, ноги словно деревянные. Вся походка рассчитана на то, чтобы произвести впечатление.

Публичная (ораторская) речь

Важно все: и содержание, и интонация, и манера изложения, и жесты, и мимика. Необходимо помнить, что почти половина информации передается через интонацию. Одни и те же слова, сказанные по-разному, могут привести к противоположным результатам.

Говорить следует достаточно громко, ясно, отчетливо, выразительно и просто, чтобы обеспечить доходчивость, не монотонно, но и не усыпляющими «волнами» (то выше, то ниже). Эмоциональность выступления должна соответствовать содержанию и учитывать

ситуацию. Не нужно стремиться к громкости за счет голосовых связок, необходимо научиться использовать резонаторы: полость рта, носоглотку, лобные пазухи, грудную клетку.

Необходимо научиться правильно дышать для регулировки дыхания в процессе выступления. Неподготовленный человек страдает от острого кислородного голодания; у него раздуваются вены, краснеет лицо, выступает пот, учащается дыхание и пульс. Чтобы избежать подобного, необходимо работать над постановкой голоса и дыхания, научиться без ненужных пауз, незаметно между звуками делать вдохи.

Максимальная эффективность достигается при гармонии мысли и слова, обеспечивающей логическую перспективу речи и ясность в сочетании с простотой изложения. Чем суше и абстрактнее изложение, ниже его эмоциональность, тем слабее восприятие выступления. Но эмоциональность не ограничивается внешними проявлениями, важны внутренняя сила и убежденность, которые могут быть подкреплены только внутренней потребностью высказаться, вызванной деловой необходимостью. Недопустимы поучения и нравоучения, но нельзя и льстить аудитории.

Вот примерно семь существенных моментов речевой подготовки:

1. Определение целей речи.
2. Анализ аудитории и ситуации.
3. Отбор и ограничение предмета речи.
4. Сбор материала.
5. Создание плана речи.
6. Подбор слов для речи.
7. Практика произнесения вслух.

Говорящий должен принимать во внимание людей, которые будут составлять его аудиторию. Представление об образовании, профессии, возрасте аудитории —это лишь начальные сведения. Они могут помочь сделать из слушателей заинтересованных собеседников. Люди любят, когда к ним обращаются лично, как к партнерам в разговоре.

Непринужденность позы, умение смотреть аудитории в глаза, гибкость и задушевность интонации, шутка и многое другое помогут создать ощущение равновесия и комфорта, вызовут доверие слушающих. Внимание, несомненно, должно поддерживаться на протяжении всей речи, но завоевать его мы обязаны с самого начала.

Методы, наиболее часто используемые ораторами для окончания речи:

1. Вызов или обращение.
2. Вывод.
3. Цитата.
4. Иллюстрация.
5. Побуждающий стимул.
6. Личное намерение.

Зрители видят больше, чем слышат, и доверяют глазам больше, чем ушам. Глаза быстрее замечают любую диспропорцию между позой оратора и тем, что он говорит. Через визуальное восприятие аудитория получает первое впечатление об ораторе — его искренности, доброжелательности, энергичности.

Многократное незначительное пожатие плечами или экспрессивное движение рукой обнаруживает больше, чем сотни слов. Естественность позы поможет аудитории больше внимания уделять тому, что оратор говорит, а не тому, как он выглядит. Простое правило: не только имейте, что сказать, но и желайте сказать это. Искренность речевого намерения поможет вам добиться физической выразительности, избежать сутулости, застывшей позы или манерных движений.

Внимательно слушающие люди обычно сидят на краешках стульев, пожирая вас глазами. Слушатели, внимание которых не захвачено выступающим, обычно зевают, смотрят в окна, ерзают на местах. Контролируя поведение слушателей, вы можете определить, какая корректировка, какие дополнения и изменения нужно сделать, что следует изъять из текста вашего выступления. В процессе приобретения практического опыта вы сможете с большей пользой для себя использовать информацию, полученную вами в процессе визуального взаимодействия с аудиторией.

*А.Монро приводит следующие типы ораторов**,** чья речевая манера далека от совершенства:*

- актерствующий краснобай, говорящий больше для демонстрации собственной персоны, чем для общения;
- прорицатель (оракул), демонстрирующий, что знает все и также больше заботящийся об аплодисментах, чем о понимании;
- отшельник, игнорирующий аудиторию;
- виноватый оратор, стыдящийся того, что он говорит;
- болтун, подавляющий аудиторию словесным потоком.

Естественность и непринужденность выступления, размышление и выбор, рождение слова «на глазах аудитории» очень важны. Не помеха ли этому столь тщательная подготовка, о которой говорилось выше? Ответ всегда однозначен: чем основательнее

подготовка оратора к выступлению, тем живей и непосредственней будет осуществляться им акт творения речи.

Не следует, предупреждают все речеведы в один голос, выучивать заранее текст выступления. Это чаще всего выливается в неестественное, негибкое изложение. Оратор имеет склонность к поспешности, произносит слова, не обдумывая их значения. Кроме того, метод заучивания текста плох тем, что не дает возможности вносить изменения, требующиеся для адаптации речи к реакции аудитории.

Метод чтения выступления такой же негибкий, как и метод запоминания, и также создает барьер между говорящим и аудиторией. Поскольку глаза говорящего должны быть прикованы к записям, он не может смотреть на своих слушателей, а лишь бросает на них быстрые взгляды. Если он не обладает особыми навыками чтения с листа, то не может использовать и достаточную голосовую гибкость, интонационное богатство, отличающее живую речь.

В некоторых специфических ситуациях, однако, не обойтись без записей, поскольку требуется тщательный подбор слов. Взять, например, послание президента конгрессу или научный доклад. В таких случаях оратору рекомендуется заранее попрактиковаться в чтении, чтобы добиться живости и разнообразия изложения. Но по возможности советуют избегать чтения с листа как неэффективного и формального метода.

Большинство хороших ораторов использует метод импровизации. Надо подчеркнуть, что при этом речь очень тщательно планируется, но слова никогда не заучиваются на память. Вместо этого оратор откладывает план-конспект и практикуется в громком произнесении речи, меняя слова каждый раз. Тем самым он убьет сразу двух зайцев: речь его будет такой же выверенной и отшлифованной, как заученная, и, конечно, более выразительной, жизнерадостной, гибкой и спонтанной.

Много полезных советов приводит Дейл Карнеги. Выберем из них некоторые, наиболее актуальные для деловых переговоров, бесед или выступлений.

Проявляйте уверенность. Данное положение Д. Карнеги обосновывает ссылкой на психолога У. Джеймса: «Кажется, что действие следует за чувством, но на самом деле действие и чувство сочетаются: управляя действием, которое находится под более непосредственным контролем волн, мы можем косвенно управлять чувством, не находящимся под этим контролем». Важно быть уверенным в себе (для чего необходимо владеть материалом с

большим запасом), но не быть самоуверенным.

Старайтесь выглядеть опрятно и изящно. Это повышает самоуважение, укрепляет уверенность в себе и вызывает уважение слушателей. Улыбайтесь и старайтесь вызвать положительную реакцию.

Из рекомендуемых обобщенных планов выступлений для делового общения больше всего подходит следующий:

- изложение фактов (краткое освещение ситуации);
- высказывание соображений, вытекающих из них, или конкретных предложений по существу;
- приглашение к сотрудничеству или действиям.

Предшествовать этому может привлечение внимания и возбуждение интереса, а в завершение можно раскрыть мотивы, побуждающие людей к действию.

Начало выступления наиболее трудно. Вступление должно быть кратким (одно или два предложения). Можно обойтись и без него. Не начинайте выступление слишком формально и не показывайте, что вы слишком тщательно его готовили. Свобода, непреднамеренность и естественность тона ведут к успеху.

Концовка речи — самый стратегически важный элемент, который помнится дольше всего. Заканчивая, не говорите о том, что вы заканчиваете, но не оставляйте речь незавершенной. Можно предложить такие варианты концовок: призвать к действию, сделать слушателям подходящий комплимент, вызвать смех, процитировать подходящие поэтические строки, создать кульминацию и т. п. Подготовьте хорошие начало и конец и свяжите их. Возможно краткое резюме высказанных положений.

Важно не только то, что вы говорите, но и как вы говорите. Если смотреть поверх слушателей или на пол, то беседа или публичное выступление будут «убиты». Хорошее выступление — это разговорный тон и непосредственность. Рекомендуется акцентировать наиболее важное ударением, силой звука, изменением темпа или паузами.

Очень важно и трудно быть ясным; используйте для этого ассоциации и сравнения. Избегайте специальных терминов, если не все слушатели связаны с вашей профессией. Используйте зрительное восприятие слушателей как с помощью иллюстраций или экспонатов, так и вызывая образность представления.

Для этого старайтесь быть более конкретным и определенным. Абстрактные суждения и утверждения сопровождайте примерами. Можно повторять главные мысли, но не следует употреблять дважды одни и те же фразы. Не пытайтесь затронуть слишком много

вопросов, особенно если выступление небольшое.

В небольшом выступлении невозможно должным образом рассмотреть больше одного-двух вопросов. Не употребляйте избитых слов, выражений и сравнений. Создавайте свои собственные сравнения. Будьте своеобразны.

Подведем итог.

Публичная (ораторская) речь должна быть:

-публичным мышлением;

-диалогичной (скрытой формой диалога);

-ситуативной и реактивной (управляемой обратной связью);

-спланированной и организованной предварительно, но откорректированной и окончательно сформированной в процессе выступления;

-проблемной, развернутой менее, чем письменная, но больше, чем устная;

-необратимой во времени (как и устная речь);

-простой по конструкции фраз; построенной не по нормам и правилам литературного языка и грамматики, а по законам устной речи;

-доходчивой, образной и эмоциональной.

Важным элементом публичного выступления являются ответы на вопросы. Никогда не уклоняйтесь от ответов; если не знаете, то попросите спрашивающего зайти к вам и подготовьте ответ.

Работа с деловой корреспонденцией

Удельный вес затрат рабочего времени менеджеров на обработку деловой корреспонденции, как показали некоторые исследования, составляет от 5 до 10%.

Менеджер должен ознакомиться с каждым поступившим документом, оценить возникшую ситуацию, принять решение, оформить решение в виде резолюции.

Резолюция — это административное воздействие в виде надписи на управленческом документе, определяющее ход выполнения работ и организующее деятельность исполнителей. Резолюция, как правило, устанавливает приоритеты в работе. Важно, чтобы она вписывалась в существующую систему управления и не вносила в нее дезорганизующие элементы.

Первым и необходимым условием работы с деловой корреспонденцией является отбор и распределение корреспонденции по срокам ее поступления JB подразделение или организацию. Эти функции, как правило, выполняет секретарь менеджера.

Необходимо добиваться такой организации делопроизводства,

чтобы на стол менеджера попадали действительно важные, с его точки зрения, документы. Документы же, касающиеся стандартных вопросов, должны направляться непосредственно исполнителю без резолюции его руководителя.

Обязательными требованиями к управленческой резолюции являются: адресность, четкость формулировки содержания управленческих действий, указание возможных путей решения, согласованность с другими ранее принятыми управленческими решениями в данной области.

Перечислим основные правила подготовки резолюции:

1) в резолюции должно быть указано, кому направляется для исполнения документ, безадресная резолюция считается неверно оформленной;

2) документ следует направить одному исполнителю. Если письмо адресуется нескольким исполнителям, следует ставить персональные задачи каждому исполнителю;

3) форма обращения к исполнителю в резолюции должна быть корректной и соответствовать служебной этике;

4) способ решения задачи выбирается в зависимости от должностного положения и квалификации исполнителя. Если исполнителю можно доверить самостоятельный выбор способа решения, то в резолюции можно его не указывать. Если самостоятельный выбор способа решения задачи самим исполнителем нежелателен, следует конкретизировать, что и как он должен делать.

5) сроки исполнения задания не обязательно указывать в резолюции, если в самом документе они указаны. Если в самом документе сроки не указаны, то резолюция без указания срока исполнения считается неверно оформленной;

6) контроль за исполнением решения может быть указан менеджером либо предусмотрен действующей системой исполнения решений. Следует указывать методы, формы контроля за исполнением решения, возлагать персональную ответственность за контроль;

7) резолюция должна исключать возможность разночтений, а следовательно, нечеткого исполнения решения;

8) резолюция должна иметь реквизиты — дату и подпись.

Получение и обработка деловой корреспонденции предполагают в свою очередь подготовку и отправку писем, ответов. Эти два вида работ взаимно связаны.

Основные требования к деловому письму:

-четкость и краткость изложения;

-полнота информации;
-конкретность предложений;
-убедительность и вежливость;
-грамотное оформление.

В международной практике сложился общепринятый «стандарт» оформления делового письма, который предусматривает следующее:

-письмо должно быть посвящено одной теме;
-изложение каждой новой мысли начинается с нового абзаца;
-между абзацами необходимо делать пробелы;
-в письме должны быть указаны все вложения.

Письмо, как правило, должно включать следующие элементы:

а) название и адрес фирмы-отправителя;
б) название и адрес фирмы-получателя;
в) дата и номер письма;
г) предмет письма (не является обязательным);
д) приветствие (не является обязательным);
е) текст письма;
ж) концовка письма (не является обязательным);
з) роспись (не является обязательным);
и) подпись;
к) имя и должность отправителя;
л) вложения.

Пункты г, д, ж, з не являются обязательными главным образом в странах СНГ. В настоящее время, в условиях налаживания деловых связей с фирмами других стран, руководители отечественных предприятий так или иначе стараются придерживаться общепринятых норм и правил деловой этики, в том числе и в оформлении деловых писем. Поэтому все чаще в деловых письмах встречаются приветствия (например, уважаемый г-н), роспись (искренне Ваш).

С целью упрощения процедуры подготовки писем в международной практике широко используют клише.

4.3.Коммерческие переговоры

Коммерческие переговоры (как, кстати, и всякие другие) имеют двоякую цель — разрешить спор и в дальнейшем обеспечить сотрудничество. Таким образом, переговоры проводятся для того, чтобы договориться. Однако это утверждение справедливо только в целом. Переговоры нужны, прежде всего, для того, чтобы совместно с партнером обсудить проблему, которая представляет взаимный интерес, и принять совместное решение.

Искусству ведения переговоров специально обучаются во всем

мире. Большинство же наших предпринимателей не только никогда не обучались процессу ведения переговоров, но и не имеют опыта участия в них. Между тем переход к рынку немыслим без переговоров.

Если раньше готовую продукцию надо было сдавать государству и больше о ней не заботиться, то в условиях рынка предприятиям приходится самим искать поставщиков, договариваться о сбыте товаров. И все это требует постоянных переговоров с поставщиками и сбытчиками. Таким образом, в сферу коммерческого переговорного процесса втягивается все больше и больше деловых людей. А что касается модной ныне у нас профессии менеджера, то умение вести коммерческие переговоры — одно из основных слагаемых его профессиональной деятельности.

Любые переговоры — это каждый раз новый предмет для обсуждения, новые условия, новые участники. Но все же есть нечто общее: подготовка к ним, порядок ведения самого переговорного процесса и общепринятые техника и тактика переговоров.

Для удобства начнем с описания начального этапа переговоров — с их подготовки.

Подготовка к переговорам

Коммерческие переговоры организуются по инициативе одного из участников путем личной договоренности при встрече, обмене письмами, по телефону и т. п. и начинаются с того момента, когда одна из сторон выступит с предложением обговорить детали и условия заключения контракта.

Когда вторая сторона принимает предложение, наступает один из важнейших этапов — подготовка к переговорам. Именно на этом этапе во многом закладывается основа для их успешного проведения. От того, насколько тщательно будут подготовлены переговоры, зависит не только их результат, но и сам процесс: будут ли переговоры длительными, конфликтными или они пройдут быстро, без срывов.

Подготовка к переговорам включает два основных направления работы: решение организационных вопросов и проработка основного содержания переговоров.

К организационным вопросам подготовки переговоров следует отнести определение времени и места встречи, формирование количественного и качественного состава делегации.

При определении времени встречи не принято оказывать давление на партнера по переговорам, в особенности, если вы сами являетесь инициатором встречи. Поэтому прибегают к различного

рода оговоркам типа: «Любое удобное для вас время. Со своей стороны мы предлагаем 10 часов».

При определении времени начала переговоров обычно исходят из их продолжительности — переговоры длятся 1,5-2 часа. Как правило, они назначаются на 9.30 или 10.00. Если переговоры проводятся во второй половине дня, то нужно выбрать такое время их начала, чтобы они закончились не позднее 17.00-17.30.

При проведении переговоров нужно иметь в виду, что первый спад активности участников наступает примерно через 35 минут после их начала. Местом встречи может быть помещение одного из участников встречи. Встречи могут происходить на территории каждого из участников (по очереди) или на нейтральной территории.

Перед встречей необходимо подготовить помещение, на столах не должно быть никаких лишних документов, сейфы и шкафы должны быть заперты. На столе должны лежать блокноты, карандаши, сигареты, спички, пепельницы, стоять вода, фужеры. Не следует ставить на стол бутерброды, фрукты, конфеты, так как люди собираются не закусывать, а работать. Бутерброды, чай (или кофе), фрукты и т.д. подают в том случае, если беседа длится в течение многих часов.

Если встреча проводится как гостевая (первый или прощальный визит), то можно предложить гостям чашку кофе или чая. В редких и особо торжественных случаях, в частности, когда люди хорошо и долго знают друг друга, можно предложить к кофе небольшую рюмку коньяка или ликера.

Если вы поставили на стол пепельницу, это является сигналом, что можно курить, однако прежде нужно спросить разрешения у присутствующих женщин. Если пепельницы на столе нет, курить нельзя. В этом случае должно быть подготовлено помещение для курения. Комната для переговоров должна иметь надлежащий вид. В ней должно быть очень чисто, не душно и не шумно. Стулья или кресла должны быть удобными и не располагаться напротив окон: может помешать солнечный свет, отвлечь неблаговидный пейзаж.

Встречать прибывших иностранных гостей у входа в ваше здание следует не руководителю фирмы, а кому-нибудь из сотрудников, лучше симпатичной и приветливой девушке. Она должна проводить гостей в офис, предложить снять пальто, удобно расположиться.

Таковы чисто технические моменты подготовки к переговорам. Далее следует ее организационная стадия, когда переходят к формированию состава делегации, т.е. к определению

количественного и персонального состава, назначению главы.

Нередко бывает так, что главой делегации на переговорах назначают человека исходя из должностного статуса, не принимая в расчет его компетентность по существу обсуждаемых вопросов и то, что он просто не владеет необходимыми для ведения переговоров навыками.

Несмотря на то, что технические организационные вопросы являются весьма важными и без их решения переговоры не могут состояться, основное внимание на стадии подготовки уделяется содержательной стороне дела, предполагающей проработку переговорного процесса.

Такая проработка включает:

— анализ проблемы;

— формулирование общего подхода к переговорам, целей, задач и собственной позиции на них;

— определение возможных вариантов решения;

— подготовку предложений и их аргументацию;

— составление необходимых документов и материалов.

Анализ проблемы заключается в поиске путей ее решения, требующих меньших затрат и усилий. Такие пути могут быть обнаружены как в сфере односторонних действий, так и в результате переговоров с партнерами. В процессе анализа продумываются возможные альтернативы решения проблемы.

При анализе проблемы необходимо обратить особое внимание на интересы сторон. Интерес — это одно из ключевых понятий переговорного процесса. Стороны, вступая в переговоры, всегда имеют как общие, так и различные интересы.

Различные интересы не обязательно противоречат друг другу. Среди них можно выделить взаимоисключающие и непересекающиеся интересы. Со взаимоисключающими интересами дела обстоят более или менее понятно.

Они предполагают, что стороны хотят одного и того же (например, претендуют на одну территорию). А под непересекающимися понимаются такие интересы, когда реализация интересов одной из сторон никак не затрагивает интересы другой стороны, иными словами, стороны хотят разного.

При подготовке следует выписать на листе бумаги интересы свои и партнера, чтобы было наглядно. В чем они совпадают, в чем расходятся? Какие интересы являются взаимоисключающими, какие непересекающимися?

Анализ интересов сторон должен подвести и к ответу на

вопрос: есть ли иные пути решения проблемы, требующие меньших затрат и усилий, да и вообще выглядящие более привлекательными.

На основе интересов участников переговоров формируются общий подход к переговорам и собственная позиция на нем, а также определяются возможные варианты решения.

Следует продумать и возможные предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, а также их аргументацию. Основные аргументы, обосновывающие те или иные предложения, должны быть подготовлены заранее.

Обычно подготовительная работа завершается написанием подготовительных документов и материалов. Письменная форма изложения заставляет участников подготовки к переговорам подумать о точности формулировок. Эти документы и материалы будут служить на переговорах своеобразными ориентирами, с которыми сверяется их ход, вносятся необходимые изменения. К таким документам относятся проекты соглашений, протоколов, договоров, резолюций, контрактов.

Чтобы успешно вести переговоры, надо еще перед первой встречей собрать всю необходимую информацию о фирме, с которой решено сотрудничать (когда и кем была основана, в каких странах ведет дело, в каких сделках имела особый успех, данные о финансовом положении, объеме операций и т.д.).

Поскольку личностные моменты играют очень важную роль в достижении взаимного доверия, полезно узнать о руководстве фирмы-партнера и о тех, с кем предстоит вести переговоры (где родились, какие университеты закончили, основные вехи карьеры, состав семьи, хобби и т.д.).

Для начала надо найти проспекты той или иной компании или получить по факсу информационную справку. И если в беседе с представителем фирмы вы проявите осведомленность о ее деятельности, это, как правило, произведет благоприятное впечатление. Особенно это важно при контактах с японскими, южнокорейскими, тайваньскими и сингапурскими бизнесменами, которые ценят основательность и стремление к более тесным, доверительным личным отношениям.

Очень полезно, чтобы в переговорах с вашей стороны участвовали не только руководители, но и владеющие конкретной информацией и практическими знаниями технические эксперты, даже если они и не занимают крупных постов.

Типичная ошибка многих отечественных предпринимателей заключается в том, что для контактов с иностранными партнерами за

рубеж отправляются только руководители, привыкшие к общим решениям и общим договоренностям.

Желательно в процессе подготовительной работы все вновь продумать и изучить до мелочей. Никогда не стоит полагаться на «авось» и надеяться на то, что искушенные в бизнесе иностранцы сами возьмут на себя проработку всех деталей, как только услышат «потрясающую идею» совместного предпринимательства или торговой сделки. Переговоры чаще всего заходят в тупик, когда иностранные бизнесмены начинают интересоваться деталями и подробностями, которые наши бизнесмены по своей обычной безалаберности просто не продумали.

Порядок ведения переговорного процесса

Коммерческий переговорный процесс состоит из трех последовательных этапов:

— взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;

— их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов и предложений, их обоснование);

— согласование позиций и выработка договоренностей.

Первый этап - ВЗАИМНОЕ УТОЧНЕНИЕ ПОЗИЦИЙ УЧАСТНИКОВ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА - очень важен, поскольку для выработки договоренностей прежде всего необходимо выяснить точки зрения друг друга и обсудить их. Поспешность здесь крайне нежелательна, так как отношение к самому процессу переговоров у деловых людей разное.

Кроме того, даже хорошо подготовленные переговоры оставляют ряд неясностей. Не случайно канадский исследователь Дж.Уинхем рассматривает их как процесс снятия информационной неопределенности за счет постепенного уяснения позиций друг друга. Особенно интенсивен данный процесс вначале, когда идет выработка общего языка с партнером.

Вы должны убедиться, что под одними и теми же терминами стороны подразумевают одинаковые понятия, так как, говоря даже на родном языке, собеседники могут в одни и те же слова вкладывать разный смысл.

Не помешает вам и соблюдение ряда рекомендаций по ведению диалога, которые дают немецкие исследователи супруги Шваюбе:

- целесообразнее сказать мало, чем слишком много;
- наиважнейшие мысли должны быть четко сформулированы;
- короткие предложения лучше осмысливаются, чем длинные (фраза, состоящая более чем из 20 слов, практически не

воспринимается собеседником);

- речь должна быть фонетически доступна, для чего желательно включать в произносимые фразы активные глаголы и избегать употребления пассивных существительных;

- речь — лакмусовая бумажка, которая может выявить ваше состояние, неуверенность в себе или недостоверность информации, о чем свидетельствуют слова-паразиты, частые паузы или, наоборот, скороговорка;

- необходимо помнить, что смысловую нагрузку несут не только слова, но и темп, громкость, тон и модуляция речи.

Уметь изложить свою точку зрения — это полдела. Постарайтесь внимательно выслушать партнеров, соблюдая при этом рекомендации, которые дает И. Атватер:

- покажите собеседнику, что вы внимательно слушаете его (подтвердите это позой, направленным взглядом, уточняющими вопросами, активными эмоциями);

- сосредоточьтесь на логичности высказываний;

- уточните для себя, насколько они соответствуют или не соответствуют смыслу произносимых слов;

- наблюдайте за позой, жестами и мимикой говорящего;

- помните, что цель собеседника — заставить вас встать на его точку зрения, изменить ваше мнение, а поэтому не отвлекайтесь на частности, следите за основной мыслью;

- не перебивайте говорящего без надобности и в ходе его выступления избегайте диалога со своими коллегами, так как это вызывает раздражение;

- постарайтесь выразить понимание речи и одобрительное отношение к партнеру;

- не делайте поспешных выводов из его выступления.

А вот и подтверждение правильности этих рекомендаций, которое звучит в словах психолога Лабрюйера: «Талант собеседника не в том, что он говорит сам, а в том, что с ним охотно говорят другие. В итоге после беседы с вами человек доволен собой, а значит, он доволен и вами».

Второй этап – обсуждение позиций и точек зрения участников — направлен, как правило, на то, чтобы максимально реализовать собственную позицию. Он особенно важен, если стороны ориентируются на решение проблем путем торга.

При обсуждении позиций особое значение приобретает аргументация. Она может использоваться для жесткого отстаивания своих позиций. В то же время аргументация нужна и для того, чтобы

показать партнеру, на что другая сторона не может пойти и почему. В этом случае этап обсуждения является логическим продолжением этапа уточнения позиций.

Выдвигая аргументы в ходе дискуссии, высказывая оценки и предложения, стороны таким образом указывают на то, что, по их мнению, не может войти в заключительный документ, с чем они принципиально не согласны и почему или, напротив, что может быть предметом дальнейшего обсуждения.

Аргументы участников переговоров направлены в основном на то, чтобы обосновать собственную позицию или возразить партнеру. Успешный подбор аргументации — не тривиальное дело. У каждой профессиональной группы свой язык и способ мышления, поэтому эффективные для экономистов аргументы могут оказаться непонятными для инженеров или рабочих.

Действенность аргументации зависит не только от уровня понимания партнеров, их знаний, но также и от их отношения к говорящему.

Отношения с партнером — это и создание климата сотрудничества, и, что не менее важно, твердое согласование условий, при которых можно достичь взаимопонимания.

Вот два совета:

- избегайте быстрых легких уступок. Если какое-то требование было для вас неожиданным, лучше ответить «нет», чем «да». Всегда проще и лучше что-нибудь дать потом, чем взять свое обещание обратно. Кроме того, то, что для вас не играет особой роли, для партнера может иметь огромное значение;
- во время переговоров существенным является сам факт уступки, поэтому постарайтесь свои уступки «продавать» отдельно.

При обсуждении позиций участников переговоров очень важно соблюдать вежливость и такт по отношению к вашим партнерам, не втягиваться в бурные и долгие дебаты, которые могут закончиться эмоциональным взрывом.

Здесь уместно привести некоторые рекомендации :

- употребляйте фразы, способствующие возникновению симпатии;
- будьте терпеливы;
- используйте свою настойчивость в разумных пределах;
- избегайте доводов в ущерб другой стороне;
- правильно задавайте вопросы, с тем чтобы лучше понять потребности и приоритеты партнеров;
- постарайтесь не раздражать их;

- выслушивая противоположную точку зрения, не обязательно соглашайтесь с ней, просто признавайте ее;

- развивайте идеи, в которых уже наметилась тенденция к соглашению;

- отклоняйте нереалистичные ожидания;

- постарайтесь быть «гибким», отклоняясь от маршрута, но не от цели;

- избегайте критики и грубости по отношению к партнерам;

- записывайте высказанные мысли и предложения, чтобы избежать их неверного толкования;

- не отвечайте на враждебные и критические замечания партнеров;

- говорите спокойно, уверенно, используйте юмор;

- просите доказать, что выдвинутое решение справедливо.

Ну, а если эмоции взяли верх, не упустите возможность сделать перерыв. Используйте его для совещания с членами своей команды, отдыха, неофициальных встреч или консультаций с партнерами. Порой такой неформальный контакт играет очень большую роль, помогая в поиске нужных вариантов решений.

Формы его различны — совместные обеды, выезд на природу, культурные и оздоровительные мероприятия. Людей ко многому обязывают исполнение предназначаемой роли и обстановка, в которой ведутся переговоры, исключение этих факторов позволяет выяснить искренние, а не демонстрируемые намерения партнеров.

Основным результатом аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности.

Таким образом, переговоры вступают в *третий этап* — этап согласования позиций. В зависимости от обсуждаемых проблем под согласованием позиций может пониматься и компромиссная концепция (как вариант решения проблемы), и просто круг вопросов из числа поднимавшихся в ходе переговоров, которые могут войти в предполагаемый итоговый документ.

Это еще не само соглашение, а только самые общие контуры. Здесь можно выявить две фазы согласования позиций: сначала общая формула, затем детализация.

Под детализацией следует понимать редактирование текста и выработку окончательного варианта итогового документа. При этом очень важно не растерять те крупицы соотнесения интересов, которые были найдены ранее. А это значит, что нужно быть вдвойне сдержанным, исключив любые негативные эмоциональные проявления.

Техника ведения переговоров

Техника ведения коммерческих переговоров подразумевает выбор подхода к их ведению и типа принимаемого на них решения.

Для коммерческих переговоров существуют два принципиально отличающихся друг от друга подхода, которые можно рассматривать как методы их ведения. Это метод позиционного торга и метод так называемых принципиальных переговоров (или переговоров по существу). Рассмотрим вначале метод позиционного торга.

Суть *метода позиционного торга* заключается в том, что занимаются позиции, которые затем уступаются в некоторой последовательности. Начинается торг с изложения исходных позиций, предполагающих весьма значительное завышение первоначальных требований.

Выдвигается крайняя позиция (например, максимальная цена товара), которую упорно отстаивают, идя лишь на небольшие уступки. Чем более жесткую позицию вы занимаете и чем незначительнее ваши уступки, тем больше времени и усилий потребуется, чтобы обнаружить, возможно соглашение или нет.

Цель позиционного торга — реализовать свою исходную, как правило, завышенную позицию наиболее полно при минимальных уступках. При этом торг ориентирован на некую игру, предполагающую манипулирование поведением партнера, давление на него и т. п.

Позиционный торг в зависимости от его реализации подразделяется на два варианта. В основе первого лежит предположение, что выигрыш одного из участников равен проигрышу другого, а сами переговоры рассчитаны на взаимодействие, основанное на альтернативе: либо абсолютный выигрыш, либо полный проигрыш, иными словами — «все или ничего».

Такой крайне упрощенный вариант торга в коммерческих переговорах встречается очень редко. Чаще всего переговоры носят более цивилизованный (хотя и не в должной мере) характер. Этот вариант применим тогда, когда конфронтация сторон выражена менее ярко и они обладают примерно равной силой. Участники путем торга скорее всего выйдут на некое «серединное решение».

Опыт зарубежных сделок показывает, что продавцы в своих коммерческих предложениях перед началом торга обычно завышают цену на 10-20 процентов по отношению к расчетной, постепенно понижая («уторговывая») ее до уровня, приемлемого для покупателя.

Покупатель же, начиная разговор, заявляет продавцам

заниженные против их предложений цены, а впоследствии начинает повышать их до уровня, приемлемого для продавца. Очень часто, когда все аргументы уже исчерпаны, а позиции сторон не сблизились, партнеры делят пополам «неуторгованную» разницу между ценой продавца и ценой покупателя. Однако и у той, и у другой стороны может возникнуть чувство неудовлетворенности.

Позиционный торг как жесткий метод ведения коммерческих переговоров в целом малопродуктивен, поскольку он характеризуется непредсказуемостью результата, большими затратами времени, возможностью ухудшения взаимоотношений с партнерами и, соответственно, вероятностью отказа от сотрудничества в будущем.

Более эффективным методом ведения коммерческих переговоров является *метод* так называемых *принципиальных переговоров* (или переговоров по существу), разработанный в Гарвардском университете США и подробно описанный в книге Роджера Фишера и Уильяма Юри «Путь к соглашению, или Переговоры без поражения».

Этот метод состоит в том, что партнеры не торгуются по поводу того, на что может пойти или не пойти каждая из сторон, а исходят из сути дела и стремятся найти взаимную выгоду там, где это возможно, а там, где их интересы не совпадают, добиваются такого результата, который был бы обоснован справедливыми нормами, независимо от воли каждой из сторон.

Главное в переговорах — принятие удовлетворяющего все стороны решения проблемы, основанного на партнерских взаимоотношениях равноправных субъектов. Отсюда и иное поведение на переговорах — значительно большая степень открытости. Нет здесь и начального завышения требований.

Для того чтобы переговоры были более объективными и справедливыми, приглашаются посредники, наблюдатели, независимые эксперты. Если при позиционном торге участники переговоров, образно говоря, играют с закрытыми картами, то на принципиальных переговорах их карты открыты.

Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает взаимопонимание между участниками. Пользуясь этим методом, можно достичь того, что и вам и вашему партнеру полагается по праву.

Метод принципиальных переговоров может быть сведен к реализации четырех условий:

Первое условие: сделайте *РАЗГРАНИЧЕНИЕ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ*

ПЕРЕГОВОРОВ И ПРЕДМЕТОМ ПЕРЕГОВОРОВ, т. е. не рассматривайте их и предмет обсуждения как один и тот же фактор. Иначе возможны необоснованные обвинения и обиды. Это видно хотя бы и из такого бытового примера. Если я скажу своей жене: «В нашей кухне беспорядок» — всего лишь с единственной целью обозначить увиденный факт, то она, скорее всего, воспримет это замечание как личное обвинение.

Необходимо поставить себя на место своих партнеров и постараться взглянуть на проблему их глазами.

Не делайте вывода о намерениях партнеров исходя из собственных соображений. Не принимайте свои опасения за намерения другой стороны.

Никогда не обвиняйте ваших партнеров, даже тогда, когда они этого заслуживают. Это очень непродуктивно, поскольку всякое обвинение вынуждает другую сторону занимать оборонительную позицию.

Внимательно слушайте и показывайте, что вы слышали то, что было сказано. Переспрашивайте («Правильно ли я понял, что вы говорите о...»), проговаривайте свое понимание того, что имела в виду другая сторона («Ваши доводы я понял так...»).

Говорите о себе, а не о ваших партнерах. Например, лучше сказать: «Я чувствую себя обманутым» вместо: «Вы нарушили свое слово», т. е. вы должны прийти к пониманию того, что вам необходимо, работая с партнерами, решать проблемы, а не разбираться друг с другом.

Второе условие: сосредоточьтесь на *ИНТЕРЕСАХ, А НЕ НА ПОЗИЦИЯХ.* Не стоит концентрировать внимание на позициях участников, так как цель переговоров — удовлетворение подспудных интересов сторон. Поэтому, чтобы достичь разумного решения, необходимо примирить интересы, а не позиции. Трудность заключается в том, чтобы за позициями партнеров разглядеть их интересы.

Если вы хотите, чтобы другая сторона приняла во внимание ваши интересы, надо объяснить, в чем они заключаются и почему они для вас важны. При этом будьте точны и конкретны, поскольку это повышает доверие к вам.

Признайте интересы другой стороны частью решаемой проблемы. Покажите, что вы поняли интересы партнеров, подчеркните свое стремление понять их нужды.

Третье условие: разработайте *ВЗАИМОВЫГОДНЫЕ ВАРИАНТЫ*, которые учитывали бы ваши и примиряли бы несовпадающие интересы.

В большинстве случаев участники переговоров допускают три серьезных просчета, которые препятствуют поиску взаимовыгодных вариантов:

Просчет № 1: *КРИТИЧЕСКОЕ ОТНОШЕНИЕ* к высказанным вариантам. Нет ничего более вредного для их разработки, чем такое отношение, поскольку преждевременное суждение по поводу любой новой мысли препятствует воображению — основному генератору новых идей.

Просчет №2: *ПОИСК ЕДИНСТВЕННОГО ОТВЕТА.* Стремясь с самого начала найти единственно верный ответ, вы делаете нечто вроде короткого замыкания в процессе выработки решений, позволяющих найти несколько ответов, из которых можно выбрать наилучший.

Просчет №3: мнение, что *РЕШЕНИЕ ИХ ПРОБЛЕМЫ - ИХ ПРОБЛЕМА* . Если вы хотите достичь соглашения, которое отвечало бы вашим собственным интересам, нужно предложить такое решение, которое отвечало бы интересам и ваших партнеров.

Для создания творческих подходов к поиску вариантов полезно воспользоваться следующими рекомендациями:

— отделяйте этап поиска вариантов от этапа оценки;

— расширяйте круг вариантов вместо того, чтобы искать единственный ответ;

— ищите взаимную выгоду;

— предлагайте такие варианты, чтобы другой стороне было легче

принять решение.

Четвертое условие: настаивайте на том, чтобы *РЕЗУЛЬТАТ ПЕРЕГОВОРОВ ОСНОВЫВАЛСЯ НА ОБЪЕКТИВНОЙ ОЦЕНКЕ* или на использовании объективных критериев. Следует всегда подчеркивать, что упрямство и неприступность не являются достаточными аргументами и что соглашение должно отражать определенные нормы, а не зависеть от воли каждой из сторон.

Это не означает, что условия должны основываться на нормах, которые выбираете вы, а подразумевает наличие каких-либо справедливых критериев, которые и должны определить результат. Обсуждая такие критерии, а не желание или, наоборот, нежелание чего-либо, ни одна сторона не будет вынуждена уступать другой: обе могут надеяться на справедливое решение.

Объективными критериями в коммерческом переговорном процессе могут, например, выступать устоявшиеся рыночные цены, имеющие прецеденты, экспертные оценки, таможенные правила и т.

п.

Перечисленные выше четыре условия должны учитываться начиная с подготовки переговоров и до их окончания, т. е. на стадиях анализа, планирования и самой дискуссии.

На стадии анализа необходимо изучить проблемы, которые стоят перед участниками переговоров, установить их значимость; определить свои интересы и интересы другой стороны; обратить внимание на варианты обсуждения и разобраться в критериях, предложенных в качестве основы для достижения договоренности.

На стадии планирования прежде всего нужно обдумать, как решить проблему взаимоотношений с партнерами, какие из интересов наиболее важны, в чем заключаются объективные препятствия. Желательно также предусмотреть дополнительные варианты и критерии для того, чтобы выбрать из них приемлемые.

На стадии дискуссии, когда вы общаетесь с партнерами, необходимо выяснить, есть ли у вас ощущение недовольства, и попробовать разобраться в этом. Каждая сторона должна понять, каковы интересы другой стороны. Они могут совместно выдвинуть варианты, являющиеся взаимовыгодными, и с помощью объективных критериев стремиться к соглашению и согласованию противоположных интересов.

Таким образом, мы рассмотрели два принципиально противоположных подхода к коммерческим переговорам, которые, по сути дела, являются методами их ведения. Это метод позиционного торга, т. е. конфронтационный подход, и метод принципиальных переговоров, т. е. партнерский подход к их ведению.

Конфронтационный подход — это противостояние двух сторон, своеобразное «перетягивание каната», которое проходит под девизом «все или ничего». Здесь ваш выигрыш равнозначен потере партнера, и наоборот. Как правило, такой подход приводит в лучшем случае к асимметричному решению, в худшем обостряет отношения или вообще разрывает их.

Отличным от него является партнерский подход, реализуемый путем совместного анализа проблемы и поиска решения, которое отвечало бы обоюдным интересам. Данный подход предполагает большую степень открытости и доверия, поэтому он наиболее результативен.

Любой из рассмотренных подходов к ведению коммерческих переговоров, которые мы условно называли методами, предполагает выбор типа принимаемого решения. Таких типов три. Рассмотрим их последовательно.

Первый тип решения — компромисс, когда *СТОРОНЫ ИДУТ НА ВЗАИМНЫЕ УСТУПКИ.* Здесь действует принцип «соединенного решения», за которым стоит примерно равное удовлетворение интересов.

Второй тип решения — нахождение в ходе обсуждения *ПРИНЦИПИАЛЬНО НОВОГО РЕШЕНИЯ,* которое появляется, если включить конкретную проблему в более широкий аспект, в другую систему ценностей. Ценности — это своеобразные очки, через которые стороны смотрят на свои и чужие интересы и потребности. Достаточно поменять их диоптрию — и все будет восприниматься по-иному, возможно, более конструктивно.

***Третий тип решения* — асимметричный, когда *УСТУПКИ ОДНОЙ ИЗ СТОРОН ЗНАЧИТЕЛЬНО ПРЕУСТУПКИ ДРУГОЙ.* Такого решения следует избегать даже в том случае, когда партнер слаб и зависим от вас изначально. Оно вряд ли будет им выполнено, так как является вынужденным.**

Тактика ведения переговоров

Тактика ведения переговоров непосредственно реализуется с помощью тактических приемов, позволяющих добиваться поставленной цели. Попробуем в их классификации исходить из того, что на каждом этапе целесообразно использовать определенные приемы. Но сначала рассмотрим *УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ*, которые приемлемы на любой стадии переговоров.

«Уход» или «уклонение от борьбы» применяется в том случае, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения. Пример «ухода» — просьба отложить рассмотрение проблемы, перенести на другое время или игнорировать ее. Порой в ситуации, когда переговоры зашли в тупик, целесообразно воспользоваться «уходом», перейти к рассмотрению других вопросов или объявить перерыв.

Приём «ухода» может сыграть положительную роль, когда, например, необходимо согласовать вопрос с другими организациями или тщательно продумать, хорошо взвесить положительные и отрицательные моменты, связанные с принятием предложения партнера.

Близки по смыслу к приему «ухода» другие тактические приемы — «затягивание», «выжидание», «салями». Эти приемы используются, когда хотят затянуть переговоры, чтобы прояснить ситуацию, получить больше информации от партнера и т. д.

«Выжидание» связано с «вытягиванием» из партнера наибольшего количества сведений, чтобы, оценив все условия и имеющиеся данные, принять собственное решение.

«Салями» — разновидность «выжидания». Это медленное, постепенное приоткрывание собственной позиции по аналогии с нарезанием тонкими слоями колбасы «салями». Цель — получить максимально возможную информацию от партнера, сформулировать предложения в самом выгодном для себя виде вплоть до затягивания переговоров при неготовности решить проблему.

«Выражение согласия» (или «выражение несогласия») -это способ подчеркивания общности или, наоборот, полного расхождения во мнениях.

Более сложным тактическим приемом является *«Пакетирование».* Он заключается в том, что к обсуждению предлагается не один вопрос или предложение, а несколько. При этом решаются две задачи. В первом случае в один «пакет» увязываются привлекательные и малоприемлемые для партнера предложения.

Предполагается, что партнер, будучи заинтересованным в одном или нескольких предложениях, примет и остальные. В другом случае добиваются принятия основных предложений путем уступок в малозначащих предложениях.

Близким по смыслу к этому приему является *«Завышение требований».* Оно состоит в том, чтобы включить в состав обсуждаемых проблем пункты, которые потом можно безболезненно снять, сделав вид, что это является уступкой, и потребовать аналогичных шагов со стороны партнера. Причем эти пункты должны содержать предложения, заведомо неприемлемые для партнера.

К ним же примыкает тактический приём *«Расстановка ложных акцентов в собственной позиции».* Он заключается в том, чтобы продемонстрировать партнеру крайнюю заинтересованность в решении какого-то вопроса, который в действительности является второстепенным. Иногда это делается для того, чтобы, сняв этот вопрос с повестки дня, получить необходимые решения по другому, более важному вопросу.

«Выдвижение требований в последнюю минуту» — суть его состоит в том, что в конце переговоров, когда остается только подписать контракт, один из партнеров выдвигает новые требования. Если другая сторона очень заинтересована в контракте, она примет эти требования. Но иногда бывает так, что подписание контракта по этой причине откладывается или вообще срывается.

Пытаясь изменить в свою пользу ход переговоров, никогда не следует прибегать к уловке, которую иной раз позволяют себе наши представители на переговорах: они говорят, что кто-то предлагает им более выгодные условия сделки. В солидных деловых кругах это

считается шантажом и бестактностью. Там принято считать, что каждый волен выбирать себе самого выгодного компаньона, но должен делать это достойно, не оскорбляя других.

«Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов» предполагает начинать переговоры с наиболее легких вопросов, решение которых оказывает положительное психологическое влияние и демонстрирует возможность достижения договоренностей. Здесь уместна формула Д. Карнеги: «Сделайте так, чтобы партнер девять раз сказал вам «да», и только тогда в десятый раз он уже не сможет сказать «нет».

На этапе уточнения позиций в ходе переговоров будут приемлемы следующие методы.

«Прямое открытие позиции» - добровольное (или как реакция на вопрос партнера) полное раскрытие своих интересов и потребностей и обоснование важности удовлетворения их как жизненной необходимости.

«Принятие первого предложения партнера» применяется, когда это вполне приемлемо, когда есть опасность ужесточения партнером в дальнейшем своей позиции, когда имеются все основания полагать, что он не пойдет ни на какие уступки.

На этапе обсуждения позиций можно использовать следующие тактические приемы.

«Возражение партнеру» - указание ему на слабые стороны путем привлечения фактического материала и на внутреннюю противоречивость высказываний и логические пропуски («Как быть с А, Б и В, о которых вы не упоминали?»).

«Упреждающая аргументация» - когда вы задаете вопрос, ответ на который обнажит несостоятельность ожидаемых контраргументов.

«Констатация существенных различий» и *«Вынесение спорных вопросов за скобки»* в разъяснении не нуждаются.

На этапе согласования позиций уместно применение следующих приемов:

«Поиск общей зоны решения» — выслушав мнение партнера и сопоставив его со своим, попытайтесь найти общие моменты.

«Сюрприз» — принять предложение, которое по расчетам партнера не должно быть принято вами. Цель — вызвать смятение и растерянность, а значит, взять инициативу в свои руки.

«Ультиматум, или последнее слово» используется сразу: или принимайте наше предложение, или мы уходим с переговоров. Риск высок, но иногда оправдан.

«Двойное толкование» - в выработанном в ходе дискуссии

документе одна из сторон «закладывает» в формулировки двойной смысл, который не замечается партнером, с тем чтобы затем трактовать соглашение в своих интересах, якобы не нарушая его.

Нередко бывает, что в процессе ведения коммерческих переговоров партнер оказывается *манипулятором,* т. е. человеком, который пытается использовать оппонента и его личные особенности и слабости для достижения своих корыстных целей.

Для этого он использует следующие приемы.

Намеренный обман. Партнер утверждает нечто заведомо ложное. Однако в случае, если вы выражаете сомнение, он изображает обиду и даже оскорбление. Что же делать в этом случае?

Прежде всего следует отделить данного человека от решаемой вместе с ним проблемы. Если у вас нет причин доверять ему, не делайте этого. Но это вовсе не означает, что вы должны назвать его лжецом. Переговоры должны продолжаться, но уже без доверия.

Поэтому, когда вы почувствуете, что ваш партнер приводит фальшивые факты, не старайтесь сразу уличить его во лжи. Заявите такому партнеру, что вы ведете переговоры независимо от того, доверяете или не доверяете ему, и собираетесь проверить все его фактические заявления, поскольку это ваша принципиальная позиция на переговорах. Такого рода заявления всегда нужно делать в очень корректной форме с соответствующими в таком случае извинениями.

Сомнительность намерений. Если намерение другой стороны выполнить соглашение сомнительно, то, выразив для приличия уверенность в ее честности и малой вероятности нарушения условий соглашения, внесите в договор пункты, обеспечивающие выполнение обязательств, а еще лучше — конкретные жесткие санкции в случае несоблюдения условий договора.

Неясные полномочия. В тот момент, когда вы считаете, что выработана твердая договоренность, другая сторона объявляет вам, что у нее нет полномочий и прав принимать окончательное решение и идти на уступки и ей необходимо теперь получить одобрение другого лица.

В этом случае рекомендуется следующая тактика поведения. Прежде чем приступить к договору, спросите: «А какими именно полномочиями вы располагаете в данном случае?» Получив уклончивый ответ, оставьте за собой право пересмотреть любой пункт переговоров или требуйте беседы с лицом, обладающим реальными правами.

Если рассматриваемая ситуация возникла в конце

переговоров, можно сказать партнеру: «Если ваше руководство одобрит этот проект, будем считать, что мы договорились. В противном случае каждый из нас волен вносить в проект любые изменения».

Преднамеренный выбор плохого места для ведения переговоров. Если вы подозреваете, что окружающая обстановка работает против вас, что неудобное помещение выбрано намеренно, чтобы вы стремились побыстрее закончить переговоры и были готовы уступить по первому требованию, что делать в этом случае?

Прежде всего нужно постараться понять причины ваших неприятных ощущений, обсудить ваши предложения с другой стороной. Скажите, что вам неудобно. Предложите устроить перерыв, перейти в более удобное помещение или условьтесь о перенесении встречи на другое время.

Заканчивая рассмотрение манипулятивных приемов ведения коммерческих переговоров, укажем общее тактическое правило противодействия им. Суть его состоит в том, чтобы своевременно распознать тактику партнера, прямо заявить о ее наличии в его поведении и подвергнуть сомнению законность такой тактики, т. е. открыто обсудить ее.

Ведение переговоров в неблагоприятных ситуациях

Наиболее неблагоприятными переговорными ситуациями являются два особо сложных в тактическом отношении случая: когда партнер не настроен на конструктивный диалог и когда он занимает более выгодную позицию.

Начнем со случая, *когда партнер ведет себя деструктивно,* объявляет о своей твердой позиции, критикует ваше предложение и вообще стремится делать только то, что обеспечивает максимум собственной выгоды. Естественно, что в такой ситуации вы можете испытать соблазн встать на свою защиту и склониться к тому, чтобы контратаковать.

Однако, если вы так поступите, дело кончится тем, что вы примете правила позиционного торга. Упорная защита своего предложения свяжет вас и неизбежно приведет к столкновению. Скоро вы обнаружите, что находитесь в порочном кругу атаки и обороны.

Чтобы разорвать этот круг, следует постараться придать переговорам конструктивный характер, то есть отойти от их ведения методом позиционного торга и начать диалог с партнером на основе принципиальных переговоров. Для этого важно самому настроиться на конструктивный характер ведения переговоров. Здесь есть

несколько моментов, которые следует иметь в виду.

Прежде всего нужно установить взаимоотношения с партнером, для этого не следует стремиться его «обыгрывать» и применять первым различного рода приемы, направленные на конфронтацию.

Начинайте переговоры с рассмотрения тех моментов, которые у вас и у вашего партнера не вызывают возражений.

Во время обсуждений и аргументации своей позиции не надо пытаться убедить партнера в ошибочности его точки зрения. Такое поведение может вызвать у него только раздражение.

Таковы основные моменты, которые следует иметь в виду, когда вы настраиваетесь на конструктивный характер ведения переговоров. Ведя с партнером диалог, целесообразно соблюдать несколько простых правил, которые хорошо описаны американскими психологами Роджером Фишером и Уильямом Юри. Кратко перескажем их сущность.

Правило первое. Прежде всего надо постараться *ОТВЛЕЧЬ ВАШЕГО ПАРТНЕРА ОТ ЗАНИМАЕМЫХ ИМ ДЕСТРУКТИВНЫХ ПОЗИЦИЙ,* давая понять, что конструктивность на переговорах выгодна прежде всего ему самому.

Правило второе. Если оппонент по-прежнему заявляет о своей твердой позиции, *НЕ ОТВЕРГАЙТЕ, НО И НЕ ПРИНИМАЙТЕ* ее. Когда оппонент атакует ваши идеи, не защищайте их, а переждите и дайте ему возможность выговориться. Короче говоря, откажите себе в удовольствии ответить оппоненту ударом на удар. Вместо того чтобы отражать его натиск, внимательно выслушайте все возражения и покажите, что понимаете, о чем идет речь, а затем направьте свои усилия на изучение интересов, которые стоят за такими возражениями.

Правило третье. ПРЕДЛОЖИТЕ ПАРТНЕРУ НЕСКОЛЬКО ВАРИАНТОВ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ. ПОПРОСИТЕ ЕГО ДАТЬ СВОИ ВАРИАНТЫ. Затем обратите внимание на необходимость усовершенствовать эти варианты. Попробуйте обсудить гипотетически, что произойдет, если одна из его позиций будет принята.

Правило четвертое. ПООЩРЯЙТЕ КРИТИКУ, вместо того чтобы отбиваться от нее. Не просите принять или отвергнуть идею, спросите, что вашему оппоненту кажется неправильным (например: «Какие обстоятельства мешают вам принять во внимание мое предложение?»).

Поощряя критику, старайтесь направить ее в конструктивное русло так, чтобы изменить ситуацию и обратиться за советом к своему оппоненту. Спросите, что он сделал бы на вашем месте.

Правило пятое. Используйте в диалоге с вашим партнером *ВОПРОСЫ, А НЕ УТВЕРЖДЕНИЯ.* Утверждения вызывают сопротивление, в то время как вопросы вызывают ответы.

Правило шестое. Чаще *ДЕЛАЙТЕ ПАУЗЫ*, особенно после вопросов, которые вы задали. Если вам сделали неразумное предложение или предприняли необоснованную атаку, самое лучшее — до поры промолчать.

Если вы задали вопрос, на который получили неудовлетворительный ответ, просто ждите. Люди обычно чувствуют себя неловко в молчании, особенно если они не совсем уверены в справедливости своих высказываний. Молчание создает впечатление безвыходного положения, и другая сторона будет чувствовать себя обязанной выйти из него, ответив на ваш вопрос или выдвинув новое предложение.

Итак, уяснив тактику ведения переговоров в случае, когда ваш партнер не настроен на конструктивный диалог, рассмотрим теперь тактику ведения переговоров, когда *ваш партнер занимает более выгодную позицию.*

Переговоры с партнером, позиция которого сильнее, чаще всего вызывает тревогу и чувство неуверенности. Однако говорить о вашей более слабой позиции можно лишь условно. Партнеры всегда взаимосвязаны (иначе они не сели бы за стол переговоров!) и, следовательно, равны.

Тактика ведения переговоров с более сильной стороной хорошо описана указанными выше американскими психологами Роджером Фишером и Уильямом Юри. Приведем их отдельные рассуждения применительно к данному случаю переговорной практики.

Имея дело с более сильным партнером, вы можете испытать соблазн приспособиться к его взглядам. Чтобы защитить себя от такого соблазна, следует заранее продумать самый плохой вариант, на который можно пойти, т. е. установить свой «предел».

Например, когда вы покупаете, пределом является наивысшая цена, которую вы можете уплатить. Если же вы что-то продаете, пределом является самая низкая приемлемая для вас цена. Предел — это позиция, которую вы не можете изменить.

Когда предел установлен, легче сопротивляться нажиму и соблазнам момента. Однако установление предела снижает стимул к поиску решений, которые могли бы согласовать различные интересы таким образом, чтобы это было выгодно обоим партнерам.

Короче говоря, возникает вопрос: можно ли защитить себя от принятия нежелательной договоренности и одновременно

предотвратить отказ от договоренности, на которую можно пойти? Оказывается, можно, если у вас появится мера, которая даст возможность оценить любое предложенное соглашение. Эта мера — наилучшая (из ряда имеющихся у вас) альтернатива.

Не подготовив никакой альтернативы возможному решению, вы необоснованно пессимистически оцениваете ситуацию, которая может возникнуть в случае провала переговоров. Если вы тщательно не продумали, что будете делать в этом случае, значит, вы ведете такие переговоры с закрытыми глазами.

Однако нужна не всякая, а наилучшая из всех имеющихся у вас альтернатив возможному и невозможному для вас решению. Чем современнее ваша наилучшая альтернатива, тем больше у вас возможности улучшить условия любого переговорного соглашения. Знание того, что вы собираетесь делать, если переговоры не приведут к соглашению, придаст вам дополнительную уверенность в процессе переговоров. Прервать переговоры легче, если вы знаете, куда направляетесь. Чем сильнее ваше желание прервать переговоры, тем больше вероятность добиться желаемого результата.

Национальные стили ведения переговоров

АМЕРИКАНСКИЙ *стиль* ведения переговоров отличается достаточно высоким профессионализмом. В американской делегации редко можно встретить человека, некомпетентного в тех вопросах, по которым ведутся переговоры. При этом по сравнению с представителями других стран члены американской делегации относительно самостоятельны в принятии решений.

При решении проблемы они стремятся обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Для них характерны открытость, энергичность и дружелюбие. Таким партнерам импонирует не слишком официальная атмосфера ведения переговоров.

Одновременно с этим американцы нередко проявляют эгоцентризм, считая, что при ведении переговоров их партнер должен руководствоваться теми же правилами, что и они. В результате может возникнуть непонимание со стороны других участников переговоров. Поэтому, если при ведении переговоров вы ничего не знаете об информации, которую вам излагают, то примите ее как уже известную вам. Американцы быстро реагируют на все и требуют от партнера того же.

На переговорах с американской стороной вы должны четко сказать, кто вы, что делаете и почему вашему партнеру выгодно вести переговоры с вами, а не с другими фирмами. Если вы этого сделать

не сможете, то американцы не будут терять времени на выяснение ваших преимуществ. Им проще и быстрее найти другую компанию, знающую о себе все.

В процессе переговоров фиксируйте свое внимание на целях вашего американского партнера и на оказании ему помощи в достижении этих целей. Если ваши предложения помогут в их достижении, то он обязательно заинтересуется вами. Но эти предложения обязательно должны быть реальными и конкретными.

Чаще всего американские партнеры при заключении коммерческих соглашений проявляют слишком большую напористость и даже агрессивность. Это можно объяснить тем, что они, как правило, обладают достаточно сильной позицией, что не может не сказаться на ходе переговоров. Эти партнеры довольно настойчиво пытаются реализовать свои цели, любят торговаться, а в случае невыгодной позиции увязывают различные вопросы в один «пакет», чтобы сбалансировать интересы сторон.

АНГЛИЙСКИЙ *стиль* ведения коммерческих переговоров характеризуется тем, что английские партнеры вопросам подготовки уделяют очень мало времени. Они подходят к таким переговорам с большой долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и может быть найдено наилучшее решение. При этом они достаточно гибки и охотно откликаются на инициативу противоположной стороны. Английским партнерам свойственны прагматический подход к делу, эмпиризм. Традиционным для них является умение избегать острых углов.

Английские бизнесмены - одни из самых квалифицированных в деловом мире Запада. Они выработали определенный ритуал делового общения, которого нужно строго придерживаться. Так, прежде чем приступить к переговорам с ними, необходимо хотя бы в общих чертах выяснить фирменную структуру рынка того или иного товара, примерный уровень цен и тенденцию их движения, а также получить сведения об особенностях нужной вам фирмы и о людях, которые на ней работают. И только после этого можно договариваться о встрече.

Переговоры с английскими партнерами лучше начинать не с предмета обсуждения, а с чисто житейских проблем: погода, спорт, дети и т. д. Постарайтесь расположить их к себе, покажите им, что для вас общечеловеческие ценности если не выше коммерческих интересов, то по крайней мере равны им. Необходимо подчеркнуть ваше доброе расположение к британскому народу и идеалам, которые он разделяет. Все вопросы должны быть выдержанными и

корректными. Во время беседы постарайтесь распознать наклонности и привычки вашего партнера. Не менее важно не забывать оказывать внимание тем, с кем вы когда-либо встречались или вели переговоры.

Для определения позиции английских фирм на переговорах по заключению контрактов как по экспорту, так и по импорту очень важен торгово-политический фактор, который иногда заставляет английскую фирму переступить через явную коммерческую выгоду и отказаться **от** контракта.

Англичане особое внимание на коммерческих переговорах уделяют длительности периода контактов с партнерами. Чем длительнее взаимоотношения, которые к тому же подкреплены чисто дружескими отношениями к партнеру, тем легче английскому бизнесмену заключить сделку, если не в ущерб себе, то с очень небольшой выгодой.

ФРАНЦУЗСКИЙ *стиль* ведения коммерческих переговоров отличается тем, что французские коммерсанты стараются избегать официальных обсуждений конкретных вопросов «один на один».

На переговорах французские партнеры очень следят за тем, чтобы сохранить свою независимость. Однако их поведение может кардинальным образом измениться в зависимости от того, с кем они имеют дело.

Такие партнеры большое внимание уделяют предварительным договоренностям и предпочитают по возможности заранее обсудить те или иные вопросы. По сравнению с представителями американской стороны французы менее самостоятельны при принятии окончательных решений.

Французские участники переговоров традиционно ориентируются на логические доказательства и исходят из «общих принципов». Они достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют «запасной» позиции. Чаще всего они выбирают конфронтационный тип взаимодействия, хотя стремятся при этом сохранить традиционные для французской нации черты поведения: учтивость, вежливость, любезность и склонность к шутке и непринужденности в общении.

НЕМЕЦКИЙ *стиль* ведения коммерческих переговоров в отличие от французского характеризуется большей сухостью и педантичностью. Кроме того, немецкие партнеры всегда очень расчетливы. Они вступают в переговоры только тогда, когда уверены в возможности нахождения решения.

Такие партнеры обычно очень тщательно прорабатывают свою позицию еще до переговоров, а на самих переговорах любят

обсуждать вопросы последовательно, один за другим, также тщательно рассматривая все их детали.

Ведя переговоры с немецкими коммерсантами, необходимо учитывать их пристрастие к точности, пунктуальности и строгой регламентации поведения. Следует также помнить, что немцы придают большое значение титулам. Поэтому еще до начала переговоров нужно уточнить все титулы каждого члена немецкой делегации.

В процессе обсуждения с такими партнерами их и своих позиций надо стремиться к ясности, четкости и краткости и не употреблять пустых, ничего не значащих слов и выражений. Все предложения и замечания должны носить сугубо деловой и конкретный характер.

Немцы как деловые партнеры всегда очень аккуратны и щепетильны. Если вы сомневаетесь в том, что сможете соблюсти все условия договоренности с ними, лучше заранее отказаться от своих предложений.

ЯПОНСКИЙ *стиль* ведения коммерческих переговоров характеризуется тем, что японские представители, когда им делают большие уступки, отвечают тем же. На любых переговорах с ними угрозы дают очень малую эффективность, хотя сами японцы на переговорах с более слабыми партнерами могут использовать угрозы как приём давления.

Во время официальных переговоров японская сторона стремится избегать столкновения позиций. Для нее не характерны особые подвижки в позиции или значительные изменения в тактике ведения переговоров. В то же время японские бизнесмены уделяют много внимания развитию личных отношений с партнерами. Поэтому не следует разбирать человеческие проблемы холодно и безучастно, ибо тем самым вы можете затронуть эмоциональный настрой японского партнера. Показывайте, что вы доброжелательны и искренни. Эти черты ему особенно симпатичны.

Японские предприниматели на переговорах обычно стараются обсудить темы, не имеющие особой значимости, затем обсуждают другие темы, также не относящиеся к основным. И чем серьезнее стоящие на повестке дня предложения, тем больше внимания уделяется малозначащим деталям. За этим кроется традиционное стремление создать соответствующую атмосферу на переговорах, установить взаимопонимание, когда все второстепенные вопросы решены и можно приступать к главным. Форсировать переговоры другой стороне не следует.

У японцев существует особая система принятия решений, суть которой состоит в том, что в обсуждение проблемы, ее рассмотрение и согласование вовлекается большой круг лиц — от руководителя фирмы до рядового сотрудника, на что уходит немало времени. На этой же стадии определяются конкретные пути выполнения решений. Поэтому решения японской стороны всегда реализуемы и эффективны.

Особенности национальной японской культуры и системы воспитания оказывают влияние и на процесс ведения ими переговоров. Так, если японец сказал вам, например, что будет в назначенном месте в определенный час, то можете быть уверены, что он появится там за две минуты до назначенного времени. Именно на такой предельной точности и обязательности строятся деловые взаимоотношения японцев. Точность во всем — одна из важнейших черт японского стиля переговоров.

Японец всячески демонстрирует внимание, слушая собеседника. Часто такое поведение истолковывается европейцами как выражение согласия с излагаемой точкой зрения. На самом же деле он лишь побуждает собеседника продолжать беседу.

На переговорах с японцами случаются недоразумения вследствие того, что в японском языке слова «да» и «нет» несколько отличаются от их употребления в других языках. На японском языке «да» необязательно означает согласие со сказанным. Иногда оно применяется для утверждения того, что сказанное услышано или понято, а не для того, чтобы выразить согласие.

Большинство японцев испытывают антипатию к ответу на вопрос с помощью слова «нет», поскольку это слово, по их представлениям, подразумевает дисгармонию с позицией других участников переговоров, которую они по возможности стараются избегать. В частности, когда позиция на переговорах нечеткая или если мнения внутри группы разделились, японский бизнесмен может ответить положительно только для поддержания внешней стороны единства и гармонии .

Стиль ведения переговоров ЮЖНОКОРЕЙСКИМИ бизнесменами в отличие от стиля японских предпринимателей характеризуется прежде всего тем, что они предпочитают «брать быка за рога» сразу после того, как установлено взаимопонимание. Они не любят общих рассуждений и готовы обсуждать возможность партнерства при наличии реальной и детально разработанной программы.

На переговорах представители Южной Кореи всегда стремятся к логической последовательности и четким взаимосвязям. Они более

всего склонны к простоте и очень не любят абстрактных рассуждений. И сами корейцы четко излагают свои предложения и пути их конкретной реализации.

При проведении переговоров с корейцами надо иметь в виду, что им никогда не хочется показывать свое непонимание или отказывать собеседнику. И если кто-либо из них кивает головой, это вовсе не означает согласие. Во многих случаях гордость и боязнь «потерять лицо» просто не позволяют им обнаружить непонимание. Именно потому так часты ситуации, когда стороны искренне убеждены, что достигли договоренности, однако каждый понимает ее по-своему, что и выясняется впоследствии.

Корейцы открыто не говорят о своем несогласии с партнером и не доказывают его неправоту (и того же ждут от собеседника). Но если решение принято, корейская сторона выражает готовность к немедленным действиям. Поэтому у корейских бизнесменов вызывают недоумение и даже раздражение уклончивые ответы типа: «Надо подумать» и продолжительные согласования.

Они также бывают сильно разочарованы, когда лица, прибывшие на переговоры с ними, не имеют полномочий принимать ответственные решения.

КИТАЙСКИЙ *стиль* ведения коммерческих переговоров характеризуется четким разграничением отдельных этапов: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап. На начальном этапе большое внимание уделяется внешнему виду партнеров и манере их поведения. На основе этого делаются попытки определить статус каждого участника.

В дальнейшем в значительной мере идет ориентация на людей с более высоким статусом. В делегации партнера китайцы выделяют людей, которые выражают симпатии их стороне. Именно через этих людей они впоследствии стараются оказать влияние на позицию противоположной стороны. Надо сказать, что для них вообще «дух дружбы» на переговорах имеет очень большое значение.

Переговоры с китайскими партнерами включают технический и коммерческий этапы. На первом этапе успех переговоров зависит от того, насколько удастся убедить партнера в преимуществах сотрудничества с вами. Поэтому в состав участников переговоров необходимо включать высококвалифицированных специалистов, способных на месте решать сложные технические вопросы, а также хорошего переводчика, знающего специфические термины вашего дела. Затем начинается коммерческий этап переговоров.

Китайские компании обладают, как правило, хорошо

подготовленными в коммерческом отношении и опытными кадрами, располагают обширной конъюнктурной информацией и в процессе переговоров часто ссылаются на ранее заключенные с большой выгодой для себя контракты. Ваша коммерческая позиция должна основываться на хорошем знании конъюнктуры мирового рынка и подкрепляться грамотным технико-экономическим анализом и конкретными материалами.

При деловом знакомстве следует представить свою визитную карточку. Желательно, чтобы ваши реквизиты были напечатаны и по-китайски (это можно сделать в Китае). Во время приветствия принято обмениваться рукопожатиями. Сначала жмут руку наиболее высокопоставленному партнеру.

Как правило, китайский партнер первым на переговорах «открывает карты», т.е. первым высказывает свою точку зрения, первым вносит предложения. Уступки он делает обычно в конце переговоров, после того как оценит возможности противоположной стороны. При этом ошибки, допущенные ею в ходе переговоров, умело используются. На этой стадии китайская сторона может применять различные формы оказания давления.

Окончательные решения принимаются китайским партнером, как правило, не за столом переговоров, а дома. Одобрение достигнутых договоренностей со стороны руководства практически обязательно. Большое значение китайская сторона придает и выполнению достигнутых договоренностей.

АРАБСКИЙ *стиль* ведения коммерческих переговоров предполагает установление доверия между партнерами. Для бизнесменов арабских стран Персидского залива характерны чувство собственного достоинства, уважение и корректное отношение к своим коллегам. Перед тем как сообщить мнение по тому или иному вопросу, они предпочитают демонстративно посоветоваться и выразить коллективную точку зрения, а не выпячивать свою роль в принятии решений.

Одним из условий достижения успеха в переговорах с арабами является соблюдение и уважение местных традиций. При решении любой проблемы они не столько предугадывают развитие событий, сколько ориентируются на прошлое, постоянно обращаются к своим корням. Основная черта их поведения — опора на исторические традиции своей страны. Из всех типов взаимодействия с партнерами они предпочитают торг.

Для большинства бизнесменов стран арабского мира характерно чувство национальной гордости. Эта их особенность

сказывается и при ведении переговоров. Так, они весьма чувствительны к вопросам, связанным с национальной независимостью. Все, что каким-то образом может рассматриваться как вмешательство в их внутренние дела, будет немедленно отвергнуто.

Для таких партнеров большое значение имеет уровень, на котором ведутся переговоры, поскольку большинство арабов — сторонники сильного правления и административных правил поведения. Они также предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых вопросов. В их поведении очень сильны исламские традиции, которые оказывают существенное влияние на ход и характер переговорного процесса.

РОССИЙСКИЙ *стиль* ведения коммерческих переговоров сейчас представляет весьма большой интерес для зарубежных предпринимателей, поскольку за последние годы контакты между ними и нашими бизнесменами резко расширились во всех областях и будут расширяться в будущем.

По мнению американских бизнесменов, основная отличительная черта российского стиля ведения переговоров состоит в том, что мы сосредоточены в основном на общих целях и относительно мало внимания уделяем тому, как их можно достичь.

В то же время вопрос о том, как достичь той или иной цели, является ключевым, например, для американских участников переговоров. Такое расхождение в отношении деталей может затягивать выработку совместных договоренностей, а в некоторых случаях — вообще затормозить переговорный процесс.

При решении проблем на переговорах российские бизнесмены предпочитают действовать осторожно, не рисковать. В случае, если есть выбор между более и менее рискованными вариантами решения, наверняка будет выбран второй вариант. Боязнь риска влечет за собой и ограничение инициативы. Поэтому, по крайней мере до недавнего времени, наши участники переговоров в основном реагировали на то, что предлагал партнер, а не выдвигали собственные варианты решения.

Российская тактика ведения переговоров отличается еще и тем, что наша сторона часто в начале переговоров старается занять прочную позицию, характеризующуюся значительным завышением требований. Затем после длительных дискуссий и уступок происходит сближение позиций сторон. При этом компромисс нашими бизнесменами рассматривается как проявление слабости, поэтому к нему они прибегают весьма неохотно. Часто используются приемы,

направленные на получение преимуществ в ходе переговоров.

Большинство бизнесменов в нашей стране, которые совсем недавно начали вести свое дело, часто подходят к переговорам довольно странно с точки зрения их зарубежных коллег. «Когда два канадца обсуждают деловое предложение, они рассуждают так: мы объединимся, чтобы увеличить размер пирога, и тогда каждый получит больше. У наших менеджеров психология другая. Они считают, что размер пирога известен, и задача — оттяпать себе кусок побольше».

Эта характеристика российских участников переговоров свидетельствует об их некомпетентности, отсутствии культуры ведения переговоров, стремлении даже в обстановке сотрудничества видеть, скорее, конфликт интересов, чем их совпадение.

Особенностью поведения российских участников переговоров, отмеченной американскими исследователями, является быстрая смена настроений и установок в отношении партнера: от крайне дружеского расположения до официального, исключающего любые личные симпатии.

Еще хуже, когда в ходе переговоров или в процессе выполнения договоренностей наша сторона ведет себя, мягко выражаясь, непорядочно. Примеров тому немало.

Все это отнюдь не мелочи. Нарушение общепринятых норм поведения ведет к весьма неприятным юридическим последствиям. На Западе никому, даже самым сильным, не разрешается безнаказанно нарушать деловую этику.

5. ЭТИКЕТ

5.1. Этикет делового человека

Этикет и имидж делового человека

Под имиджем (от англ. *image* — образ) обычно понимают сформировавшийся образ делового человека (организации), в котором выделяются ценностные характеристики и черты, оказывающие определенное воздействие на окружающих. Имидж складывается в ходе личных контактов человека, на основе мнений, высказываемых о нем окружающими.

При прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально-позитивное отношение, и наоборот, труднее принимают (и нередко отвергают) позицию человека, к которому испытывают эмоционально-негативное отношение. Многие индивиды от природы обладают привлекательным имиджем, наделены обаянием.

В значительной степени наше первоначальное впечатление о других людях складывается по их внешним данным. Однако отсутствие внешней привлекательности не должно мешать созданию благоприятного имиджа. Обаяние — это не столько визуальная привлекательность, сколько полнота доверия, душевная расположенность к людям.

Обретение привлекательного имиджа не самоцель, однако овладение им составляет весьма существенную личностную и профессиональную характеристику. От имиджа во многом зависит желание сотрудничать с конкретным человеком или фирмой. Привлекательный имидж является одним из факторов, определяющих деловой успех.

Имидж обладает следующими свойствами:

- имидж — это сознательное явление, он не существует только на уровне отдельного человека, т. е. объект должен быть известен какой-либо группе людей (партнеров, потребителей, клиентов и т. п.);
- благоприятный имидж должен иметь точный адрес, вызывать к себе интерес, привлекать определенные группы партнеров;
- имидж активен по своей сути, он способен воздействовать на сознание, эмоции, деятельность как отдельных людей, так и целых групп;
- имидж не является чем-то однажды заданным, сформированным; он динамичен, его атрибуты преобразуются, видоизменяются в соответствии с изменениями в самом себе;
- имидж должен быть пластичным, оперативно изменяться, откликаясь на экономические, психологические, социальные условия;

• имидж должен быть правдоподобным (соответствовать тому, что есть на самом деле или производить такое впечатление), в противном случае имиджу не верят, и он не достигает поставленной цели.

Имидж — это комплексное образование, складывающееся из многих составляющих. Хорошую репутацию приобрести трудно, на это уходят годы, а утратить ее можно мгновенно, и, зачастую из-за пустяка: не ответив вовремя на телефонный звонок или письмо, не послав факс, которого ждут, проявив невоспитанность в любой форме.

Для привлекательного имиджа важно все — и культура речи, и манера одеваться, и интерьер офиса. И в прошлое, и в настоящее время невежды и грубые люди не обладали магией обаяния.

Индивиду, имеющему дурной вкус трудно рассчитывать на благоприятное впечатление. Самоуверенность и стереотипное поведение негативно влияют на восприятие другими людьми личности, которая заинтересована в признании и доброжелательном к себе отношении. Во всех странах кодекс поведения хорошо воспитанного человека включает, по меньшей мере, четыре основных правила: вежливость, естественность, достоинство, такт.

Бизнесмены всего мира практически единодушны относительно трех наиболее предпочитаемых, позитивных свойств возможного делового партнера — это компетентность, порядочность и надежность.

Именно эти качества обеспечивают главное в деловых отношениях — их предсказуемость, возможность опереться на партнера, уверенность в его обязательности. Они высоко ценятся повсюду в мире, поскольку являются фундаментом незаменимого условия успешных, плодотворных деловых отношений — взаимного доверия.

Как правило, симпатии людей приобретаются не только благодаря врожденным качествам, но и умению себя преподнести. Деловой имидж все чаще специально проектируется в интересах человека или фирмы с учетом особенностей деятельности, внутренних достоинств, качеств и характеристик носителя имиджа.

Во многих случаях имидж — это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, правильного выбора модели поведения.

Модель поведения — целостный комплекс знаков (речевых, неречевых, поведенческих), направленный на создание некоторого образа. Модель воспринимается как единое целое. Например, авторитарное поведение включает безапелляционность суждений,

категоричный тон, характерную жестикуляцию.

Увидев человека, ведущего себя таким образом, можно предвидеть некоторые его реакции и поступки. Целостность модели нарушается, когда входящие в ее состав элементы противоречат друг другу (например, о печальной новости сообщается с иронической интонацией).

Выбор модели поведения — это воспроизводство таких вариантов поведения, которые при повседневном общении помогают личности стать привлекательной.

Правильный выбор модели поведения осуществляется на основании следующих критериев:

• нравственная безупречность (при всей склонности к субъективному переживанию морали в обществе существуют общепринятые подходы к объяснению таких понятий, как честность, справедливость и совесть);

• учет конкретной ситуации, в которой личность действует или оказалась по стечению обстоятельств;

• цель, которую ставит перед собой личность;

• самокритичная оценка существенных возможностей использования конкретной модели поведения.

Следование выбранной модели поведения не предполагает стереотипных действий, отсутствия в них темперамента, своеобразия мышления, привычек. В повседневной жизни модели поведения у разных людей воплощаются по-разному. Но среди множества моделей имеются такие, которые становятся предметом специального изучения. В первую очередь, это этикетные модели (этикет).

Взаимодействие людей, в том числе и деловое, в различных ситуациях издавна регулировалось и упорядочивалось нормами и правилами этикета.

Этикет — это совокупность правил поведения, регулирующих внешние проявления человеческих взаимоотношений (обхождение с окружающими, формы общения и приветствия, поведение в общественных местах, манеры и одежду). Этикет, как и общение, можно условно разделить на деловой и неофициальный.

Деловой этикет регламентирует поведение людей, связанное с выполнением ими служебных обязанностей.

Неофициальный (светский) этикет упорядочивает общение в сфере досуга и удовлетворения материальных и духовных потребностей (при приеме пищи, подборе элементов одежды, организации торжеств, посещении театральных спектаклей, концертов, спортивных зрелищ и т. п.).

В связи с присутствием в программе официальных мероприятий деловых приемов, выступлений артистов четко разделить деловой и неофициальный этикет бывает затруднительно. Упорядоченностью и строгостью отличаются дипломатический протокол и этикет.

Деловой протокол и этикет в целом, ориентированные на широкий круг деловых людей, отличаются большей гибкостью и меньшей формализацией.

Во все времена были и есть люди с разным отношением к этикету. Это отношение зависело и зависит от воспитанности (нравственной социализации), этической образованности и развитости моральных потребностей личности, которые предполагают наличие желания нравственного отношения к себе со стороны окружающих и такого же желания нравственно относиться к людям. Хорошее знание и выполнение норм этикета является одной из составляющих привлекательного имиджа.

Отношение к этикету у нарождающихся новых слоев деловых людей, деятельность которых связана с частным бизнесом и предпринимательством, пока оставляет желать лучшего. Между тем, переход от первоначальных (часто криминальных или полукриминальных) форм рыночных отношений к цивилизованным будет все более актуализировать значение и выполнение и делового, и светского этикета. Эта актуализация во многом будет стимулироваться развивающимися международными контактами отечественных предпринимателей.

Психология западного бизнесмена запрограммирована на партнера, который вызывает доверие по тому, как он одет, причесан, на какой машине ездит, пунктуален ли он. Затем уже оцениваются другие параметры — верность своим обязательствам, квалификация, умение вести дело.

За рубежом не существует каких-либо сомнений в необходимости создания имиджа фирмы или делового человека, игнорирование правил этикета деловыми людьми в культурной деловой среде вызывает негативное отношение. Чтобы международные контакты превратились в устойчивые связи, деловым людям необходимо принимать и соблюдать установленные «правила игры», основанные на деловом этикете.

Визитная карточка

Визитная карточка — небольшой лист тонкого картона (или плотной бумаги высокого качества), на котором напечатаны основные сведения о ее владельце.

Употребление визитных карточек имеет свою историю. Впервые они появились во Франции в XVII веке, хотя нечто похожее существовало в древнем Китае. В дореволюционной России визитные карточки были весьма распространены. Прежде всего, они были своеобразным свидетельством визита.

Так, например, извещая о своем возвращении, принося благодарность и т. д., необходимо было являться с визитом лично, а в случае отсутствия хозяев оставлялась визитная карточка. Практичны и удобны были визитные карточки, имеющие на 4-х углах начальные буквы обозначений различных случаев, которые могли быть причиной посещения.

Например, «п» — означало поздравление, «о» — отъезд, и следовательно, прощальный визит, «ж» — желание осведомиться о состоянии здоровья, «в» — возвращение из длительной поездки. Загибался угол, где находилась буква, означающая цель визита.

В странах с развитой рыночной экономикой (как Запада, так и Востока) визитные карточки играют важную роль в современном деловом этикете и в большинстве случаев заменяют любой документ, в т. ч. удостоверение личности. Постепенно визитные карточки входят в повседневную деловую практику и в нашей стране.

В процессе развития визитных карточек как элементов делового общения определились две важнейшие их функции: представительская и использование в качестве письменного послания.

При выполнении представительской функции наиболее известны следующие виды визитных карточек:

1. Карточка для специальных и представительских целей, на которой указывают фамилию, имя, отчество, полное название фирмы, должность, но не проставляют координаты — адрес и телефон. Такую визитную карточку вручают при знакомстве. Отсутствие адреса и телефона указывает на то, что владелец карточки не намерен продолжать контакт с собеседником.

2. Стандартная деловая карточка, на которой указывают фамилию, имя, отчество, место работы, должность, служебный телефон, телефакс (телекс).

Вручение такой карточки свидетельствует о намерении ее владельца установить тесные взаимосвязи с представленным ему лицом.

Номер домашнего телефона на стандартной деловой карточке обычно указывают лишь представители творческих профессий, работающие большую Часть времени в домашнем кабинете. Данный

вид визитных карточек используется исключительно в служебной сфере.

3. Карточка организации (фирмы), на которой указывают адрес, телефон, телефакс (телекс). С такой карточкой отправляют поздравления, подарки, цветы, сувениры по случаю знаменательных дат. Наличие на карточке нескольких телефонов, номеров внутренней связи указывает на многочисленность ее персонала, а, следовательно, свидетельствует о ее солидности.

4. Визитные карточки для неофициального общения, на которых указывают фамилию, имя, отчество, иногда— профессию, почетные и ученые звания, но не проставляют реквизиты, подчеркивающие официальный статус.

Разновидностью визитных карточек для неофициального общения являются совместные карточки супругов или «семейные» карточки, на которых указывают фамилию, имена и отчества супругов (первым обычно пишется имя жены), а также домашний адрес и телефон. Такие карточки прикладывают к подаркам; которые преподносят от имени мужа и жены, оставляют при совместных неофициальных визитах.

На постсоветском пространстве распространены визитные карточки с двусторонним текстом: на русском языке с одной стороны и на иностранном, чаще всего английском, — с другой. Однако предпочтительней отдельные комплекты с односторонними текстами на русском и иностранном языках. Использование визитки на родном языке делового партнера — проявление уважения к нему.

При этом важно, чтобы текст карточки подготовил профессиональный переводчик, поскольку название должностей, отделов, подразделений часто не имеют прямых аналогов. Удобство односторонней визитки проявляется и в том, что на ее оборотной стороне можно делать необходимые дополнения, пометки.

Если визитная карточка напечатана на иностранном языке, фамилия н имя владельца пишутся полностью, а отчество обозначается одной заглавной буквой.

Визитная карточка — одна из составляющих имиджа фирмы, выражение и индивидуального, и корпоративного стиля, поэтому при се оформлении целесообразно воспользоваться услугами профессионального дизайнера.

Размер и шрифт визитных карточек строго не регламентируются. Располагать текст на визитной карточке принято вдоль длинной стороны. При оформлении деловых карточек сложились определенные стандарты. Так, имя руководящего

сотрудника фирмы печатается в центре карточки, должность — более мелким шрифтом под именем. Название, адрес фирмы помещаются в левом нижнем углу. Номер телефона, телефакса — в нижнем правом.

На деловой карточке сотрудника, который не занимает руководящей должности, в центре печатается название и адрес фирмы, в нижнем левом углу его имя, отчество, фамилия. Внизу справа — номера телефона, телефакса.

На карточке представителя государственного учреждения может быт изображен герб страны, а на карточке работника фирмы — фирменная эмблема.

Наиболее распространенный размер визитной карточки — 9x5 см. Значительные отклонения от этих размеров нежелательны — визитки большего размера не помещаются в стандартные визитницы (визиткарды) и специальные кармашки бумажников.

Визитные карточки печатаются на плотной мелованной бумаге. Классическим вариантом считается визитная карточка белого цвета со строгим черным шрифтом, хотя в настоящее время деловыми людьми, кроме дипломатов, при оформлении визитных карточек используется и другие цвета.

Рекомендуется заказывать визитные карточки комплектом не менее 200—300 штук (меньше — быстро разойдутся, больше — могут оказаться непригодными при изменении статуса владельца или его координат).

При проведении мероприятий типа симпозиумов, конференций и т. п. используют большие визитные карточки — бейджи с указанием имени, фамилии, ученого звания, должности, организации, учебного заведения или научного центра. Бейджи прикалывают на левой стороне груди и носят только в здании, где проходит мероприятие.

При выполнении функции письменного послания в настоящее время в левом верхнем или нижнем углу визитной карточки проставляются установившиеся в международном протоколе обозначения (начальные буквы соответствующих французских слов), указывающие на повод, по которому посылается карточка, а именно:

p.f. — поздравление с праздником (p.f.N.A.—поздравление по случаю Нового года);

p.r. — выражение благодарности;

p.f.c. — выражение удовлетворения знакомством;

p.c. — выражение соболезнования;

p.p.p.— выражение соболезнования с готовностью помочь;

p.p. — для заочного представления;

p.p.c.— при прощании вместо личного визита (например, в случае длительного отпуска или окончательного отъезда из страны пребывания).

На визитные карточки с буквами **p.r., p.p.c.** принято не отвечать. В ответ на визитные карточки с буквами **p.c., p.f., p.p.p.** посылают свою визитку с буквами **p.r.,** т. с. благодарят. На визитку с сокращениями **p.p.** ответ дастся в адрес представляемого лица визитной карточкой без подписи. Это означает, что представление принято и можно налаживать личные контакты.

На визитных карточках могут быть и другие надписи, краткие сообщения на родном или иностранном языке. В таких случаях . текст пишется в третьем лице, подпись не ставится.

С визитной карточкой посылают цветы, подарки и т. п. Если визитная карточка прилагается к подарку, се вкладывают в коробку с подарком или в букет цветов. Если цветы посылаются по случаю похорон, никакой приписки на карточке делать не следует.

Визитная карточка иногда используется в качестве приглашения на неофициальный прием (завтрак, ланч, коктейль и др.). В этом случае вверху пишут фамилию, имя и отчество приглашенного, а внизу — место, число и время проведения приема.

При изменении адреса новую визитную карточку вместе со старой отправляют по почте своим знакомым. Визитные карточки никогда не подписывают, дата на них не проставляется.

На визитных карточках, посылаемых в одном конверте нескольким лицам, работающим вместе в одном учреждении, фирме или посольстве, в верхнем левом углу каждой карточки карандашом или ручкой пишется фамилия лица. которому она адресована. В одном конверте на имя одного лица могут быть посланы визитные карточки от разных лиц.

Визитные карточки, завозимые владельцем непосредственно, загибаются с правой стороны (загнутый угол означает личное посещение); посылаемые визитные карточки не загибаются.

На визитные карточки ответ полагается давать визитной карточкой в течение 24 часов после их получения.

Обмен визитными карточками — обязательный атрибут первой личной встречи с деловыми партнерами. При знакомстве первым визитную карточку вручает младший по должности старшему, при равенстве социальных статусов и в неофициальном общении младший по возрасту первым вручает визитную карточку старшему.

При деловой встрече с иностранными партнерами первыми

визитные карточки вручают хозяева. Обмен визитными карточками ведется строго по ранжиру, начиная с самых высокопоставленных членов делегации.

При вручении визитной карточки произносят вслух свою фамилию, при получении — фамилию вручающего. Это делается во избежание неправильного произношения.

При вручении визитных карточек принято обмениваться легкими поклонами. Представителям ближневосточных стран карточку принято вручать правой рукой, в странах Азии, в частности в Японии — обеими руками. Принимают визитные карточки правой рукой или обеими руками.

Если деловой человек, находясь в другой стране или городе, хочет быть представленным определенному лицу, он может воспользоваться своей карточкой и карточкой другого делового человека (посла, консула, бизнесмена), который хорошо знаком с тем, с кем данный человек хочет познакомиться.

Тогда свою карточку и карточку посредника с надписью **р.р.** отправляют по почте или отвозят сами в офис. Инициатору знакомства положительный ответ на его послание отправляют по указанному им адресу визитной карточкой без надписей. После этого можно позвонить и договориться о встрече.

Деловому человеку рекомендуется всегда иметь при себе не менее десяти своих визитных карточек. Наличие визитной карточки у сотрудников фирмы помогает общению с партнерами в соответствии с общепринятыми международными нормами делового этикета.

Визитная карточка представляет собой «портрет» конкретной личности, так что обращаться с нею надлежит очень аккуратно. Анализ визитной карточки (такая работа во многих фирмах ведется постоянно) может дать дополнительную информацию о статусе ее владельца, организации, которую он представляет.

Этикет приветствий и представлений

Этикет приветствий и представлений — совокупность правил первоначального межличностного взаимодействия, касающихся внешнего проявления отношения к людям.

При всей кажущейся простоте правил взаимных приветствий и представлений они требуют определенных знаний и достаточного внимания. В современном деловом этикете выработаны некоторые правила относительно знакомства и приветствий в зависимости от пола, возраста и должности контактирующих людей, а также от того, находятся ли они в группе или в одиночку.

Одно из условий успеха в профессиональной деятельности — это создание в глазах потенциального партнера образа уверенного в себе человека, умеющего вести себя в обществе, не вызывая своими поступками недоумения и пренебрежительной усмешки.

Следует помнить, что наша ответственность за собственное поведение усиливается при широком и активном развитии международных контактов. В этой ситуации на нас смотрят как на представителей страны и ее народа, и по нашим поступкам очень часто судят о них. Поэтому необходимо усвоить правила поведения, принятые во всех странах. Свод этих правил предполагает несколько основных качеств этики взаимоотношений: вежливость, естественность, достоинство и тактичность.

Вежливость предполагает прежде всего приветствие, которое представляет собой особую форму взаимного уважения. Первичное правило приветствия состоит в том, что в любой ситуации оно должно показывать вашу расположенность и доброжелательность. На характере приветствия не должно сказываться ваше настроение или негативное отношение к другому человеку.

Важным элементом вежливости в деловой жизни является представление. Посредством его можно установить нужные и полезные связи. Этикет предусматривает определенные нормы, указывающие, когда и как необходимо представлять и быть представленным.

Такой элемент приветствия как рукопожатие пришел к нам из глубины веков. В свое время он демонстрировал отсутствие оружия в руке. В настоящий момент рукопожатие является достаточно ответственным проявлением взаимного расположения людей друг к другу и требует тактичности в сочетании с естественностью.

В процессе взаимоотношений могут складываться различные ситуации, имеющие специфику приветствия, представления друг другу или рукопожатия. Эта специфика выражается главным образом в том, кто обладает правом или обязан быть первым в указанных действиях. Эти ситуации можно условно назвать вариантами встречи сотрудников одной или различных организаций, причем эти сотрудники находятся в различном положении, исходя из их возраста, пола, должностного уровня и т. п.

Кроме этикета процедуры знакомства и приветствия, существуют еще и правила вербального этикета, связанного со стилем речи, принятым в общении деловых людей. Существуют как исторически наработанные, так и заимствованные стандартные речевые обороты, используемые для знакомства и приветствия.

Так, например, вместо обращения по половому признаку или слова «товарищ», все большее распространение получает обращение «дамы», «господа», «судари», «сударыни». Это исконно русские слова, и они отражают ту необходимую степень уважения и вежливости, которая соответствует современному деловому этикету.

При приветствии и прощании, кроме слов «Здравствуйте», «Добрый день» и «До свидания», желательно присоединение имени и отчества собеседника, особенно, если он занимает по отношению к вам подчиненное положение.

Если позволяют условия и время беседы, возможен обмен нейтральными фразами: «Как дела?» — «Спасибо, нормально. Надеюсь, что и у Вас все обстоит хорошо» — «Спасибо, да».

Вербальный этикет допускает так же применение различных психологических приемов, таких как, например, форм напутствия и краткой оценки общения. Это словесные обороты типа: «Удачи Вам», «Желаю успеха», «Приятно было встретиться».

В речевом этикете деловых людей также большое значение имеют комплименты — приятные слова, выражающие одобрение, положительную оценку деятельности, ума делового партнера. С этой точки зрения комплимент — не механизм лести, в необходимая часть речевого этикета, особенно, если деловой партнер — женщина.

Следует сделать некоторые замечания относительно рукопожатия.

Все чаще используется рукопожатие в качестве приветствия или прощания с женщиной, но здесь возможны модификации по сравнению с мужским вариантом. Как правило, инициатором рукопожатия должна быть женщина. Исключение из правил составляет ситуация, когда мужчина намного старше женщины по возрасту или по служебному положению. В этом случае он может подать руку первым.

Хотя рукопожатие и стало привычным и стандартным ритуалом, оно может передать отношение людей друг к другу.

Первый вариант — вы чувствуете, что человек как бы доминирует над вами, т. с. пытается вами управлять и надо быть с ним поосторожнее. Это происходит потому, что его рука направлена вниз по отношению к вашей руке и вы чувствуете довольно сильное давление. Как правило, такой человек первым протягивает руку для рукопожатия.

Второй вариант — человек протягивает руку так, что его ладонь смотрит вверх и таким образом он дает вам понять, что готов подчиняться и признает ваше лидерство.

Третий вариант — руки движутся параллельно друг к другу и вертикально по отношению к плоскости пола. Давление ладоней также примерно одинаковое. Это отношения равенства, партнерства.

Внешний облик делового человека

Необходимо помнить, что одежда отражает и подчеркивает индивидуальность, характеризует делового человека как личность. Решение о приеме на работу зависит от внешнего вида соискателя. Если он одет неподобающим случаю образом, то вряд может рассчитывать на успех. Выбор одежды обусловлен сферой предстоящей деятельности и должностью: так, одежда банкиров отличается консерватизмом, который не приветствуется в творческих кругах.

«Встречают по одежке, провожают по уму», — гласит народная мудрость. Многие люди это правило очень часто игнорируют. Однако сознательно или неосознанно, но мы судим об окружающих по их внешнему виду.

Встречая человека в первый раз, мы судим не только о том, как он одет, как выглядит, но и о том, кто он. И наоборот, зная, с каким человеком нам предстоит познакомиться, мы можем мысленно представить его себе. Полагая, что каждая категория людей выглядит определенным образом, и, видя человека, соответствующего этим представлениям, мы автоматически относим его к той или иной категории. А потом ждем от него определенных поступков, соответствующего поведения.

Следует помнить, что внешний облик делового человека — это первый шаг к успеху, поскольку для потенциального партнера костюм служит кодом, свидетельствующим о степени надежности, респектабельности и успеха в делах. Вместе с тем не нужно стараться подавлять партнеров богатством своего облика: имитация богатства считается в западном бизнесе весьма неэтичным явлением.

Служебная обстановка накладывает определенные требования к внешнему облику делового человека. В мире моды давно сложилось определенное понятие — «деловой костюм». Он, конечно, учитывает последние веяния и тенденции в моде, но при этом остается в определенной степени строгим и консервативным.

Осуществляя подбор костюма в широком смысле слова (т. е. учитывая все сопутствующие компоненты), деловой человек должен руководствоваться следующими общими правилами:

- единство стиля;
- соответствие стиля конкретной ситуации;
- разумная минимизация цветовой гаммы (так называемое

«правило трех цветов»);

• сопоставимость цветов в цветовой гамме;

• совместимость фактуры материала;

• сопоставимость характера рисунка в различных компонентах одежды;

• соответствие качественного уровня аксессуаров (обуви, папки для бумаг, портфеля и т. п.) качеству основного костюма.

Необходимо отметить, что главное правило, которое нужно стремиться выполнять, подбирая деловой костюм во всех его компонентах — общее впечатление опрятности, аккуратности и даже некоторой педантичности в одежде. Это должно заставить вашего партнера думать, что столь же аккуратны вы будете и в делах.

Таким образом, мы можем использовать наш имидж для достижения наиболее благоприятного впечатления у окружающих еще на этапе знакомства, когда нет возможности проявить свои интеллектуальные и иные способности.

По данным некоторых исследований, *55%* впечатлений, которые мы производим на других людей, определяются тем, что они видят (цвет кожи и волос, внешний вид, поза, мимика и жесты, выражение лица, характер зрительного контакта); остальные *45%* впечатлений определяются тем, что люди слышат (смысловая нагрузка речи, ее темп, высота голоса, ясность речи, произношение и т. п.).

. Разумеется, конкретная ситуация требует соответственных решений, но существуют общие этические правила, придерживаясь которых, мы будем адекватно восприниматься окружающими, а наш образ будет работать на нашу карьеру и на общий позитивный имидж той организации, которую мы представляем.

Даже очень качественные, дорогие и модные вещи могут смотреться безвкусно, если вы не соблюдаете условие единства стиля. Ваш костюм и аксессуары должны сочетаться не только по цветовой гамме и фактуре материала, но и выглядеть единым стилистическим целым. Нельзя смешивать в одном костюме «силовой» и «доступный» или спортивный и сугубо деловой стиль.

«Властный», или «силовой», стиль одежды (темный костюм с прямыми «жесткими» плечами, белая рубашка, традиционный неяркий галстук, туфли-мокасины) соответствует ситуации ответственного совещания или важных переговоров. Однако, если необходимо создать непринужденную атмосферу и устранить дистанцию, лучше использовать «доступный» стиль, например менее строгий серый костюм с «мягкими» плечами.

Если перед вами стоит проблема слишком «сурового» или слишком «мягкого» стиля одежды, попытайтесь решить ее с помощью цвета. Темный деловой костюм можно «оживить» светлой (но не белой) рубашкой или чуть более ярким, чем обычно, галстуком. Костюм в «доступном» стиле можно выдержать в одной цветовой гамме приглушенных тонов, тогда он будет смотреться более официально.

Обычно одежда зависит от стиля жизни и места работы. В таких отраслях, как финансы, юриспруденция, политика, бухгалтерский учет, консалтинг, ношение строгой одежды имеет практически обязательный характер. В других отраслях, например, в средствах массовой информации или рекламе, допустима гораздо большая свобода.

На собеседовании, по результатам которого будет приниматься решение о замещении вакантной должности, внешний вид должен говорить о том, что вы легко вольетесь в ряды сотрудников организации, поскольку вам присущ корпоративный имидж (а следовательно, вы высоко ставите и корпоративные ценности).

Стремясь получить продвижение по службе, оденьтесь так, как одевались бы для выполнения той работы, которую хотите получить. Таким образом, начальство скорее может представить вас на этой должности.

Детали одного костюма должны также удовлетворять такому требованию, как совместимость, т. е. соответствовать друг другу по следующим параметрам:

• расцветка (детали костюма не должны резко контрастировать друг с другом, недопустимо соединение «несочетаемых» цветов, таких, например, как ярко-красный и ярко-зеленый, если этого не требует ситуация или униформа), разумнее всего соблюдать правило «трех цветов»;

• фактура материала (предметы костюма не должны быть изготовлены из ткани явно разной фактуры и плотности, например, из тяжелой шерсти и шелка);

• сезонность (легкие летние брюки и юбки рядом с тяжелыми зимними пиджаками и жакетами будут смотреться неуместно).

Наиболее важный цвет — тот, который находится ближе к лицу. Сорочки, блузы, галстуки, шейные платки должны быть таких оттенков, которые подходят не только к цвету костюма, но и к вашему лицу и украшают его.

Желание выразить свою индивидуальность (а сделать это прежде всего можно с помощью одежды) и в то же время поддерживать определенные стандарты, требует нахождения точной

грани между стремлением проявить себя и соответствием окружающей обстановке.

Одним из важнейших аксессуаров общего делового костюма является обувь. Поэтому ни в коем случае нельзя забывать о ее качестве — старая неаккуратная обувь может испортить впечатление даже от вполне приличного костюма. Более того, дорогая ухоженная обувь может отвлечь внимание от дешевой одежды.

Дня делового человека аксессуары часто имеют функциональное значение: в портфеле лежат необходимые документы, часы помогают правильно распоряжаться временем. На эти аксессуары люди обращают внимание потому, что они используются постоянно.

Слишком большое количество аксессуаров делает внешний вид человека суетливым и может отвлекать внимание. Впечатление должны производить результаты работы, а не то, что у вас в руках. Следите за тем, чтобы все мелочи были функциональны.

В то же время не следует забывать, что иногда именно детали «логически завершают» ваш имидж. Тем более, что в последнее время такие вещи, как часы, очки, ручки стали не столько «средствами производства» делового человека, сколько символами его благосостояния. Отсутствие их или замена дешевыми аксессуарами будет заметна не меньше, чем отсутствие галстука.

С другой стороны, наличие излишне ярких, вычурных аксессуаров или иных деталей в одежде может дать отрицательный эффект, когда ваш собеседник все внимание уделяет тому или иному элементу вашего внешнего облика в ущерб восприятию общего позитивного образа, включая те суждения, которые вы произносите. Детали вашей одежды должны способствовать, а не мешать общему восприятию вас как квалифицированного специалиста и приятного собеседника.

Если человек имеет «ухоженный вид», то он словно излучает положительную самооценку, что автоматически увеличивает шансы на высокую оценку его окружающими.

Необходимость появляться на работе внешне аккуратным и хорошо одетым каждый день обусловлена тем, что коллеги и начальство склонны, как правило, распространять вашу внешнюю аккуратность и на рабочие качества, такие как ответственность, порядочность, обязательность и аккуратность в делах.

Кроме того, выполнение правил этикета внешнего облика говорит об уважении человека по отношению к окружающим его людям.

Особенности внешнего облика деловой женщины

Если талантливый мужчина может сделать карьеру, даже имея неудачный имидж, то для женщины это практически невозможно.

Ключевыми факторами, которые производят положительное впечатление на окружающих, являются:

- элегантная одежда;
- привлекательная прическа;
- тонкий макияж;
- впечатляющие аксессуары.

Безусловно, модный костюм — еще не гарантия быстрого продвижения по службе, но если женщина лишена вкуса, ее шансы равны нулю. Практика показывает, что у многих женщин отсутствует вкус в выборе одежды.

Причина этого — недостаток необходимых знаний. Обычно женщины формируют свой стиль методом проб и ошибок, которых может оказаться слишком много. Полагаться на мнение окружающих рискованно, так как советы с удовольствием дают, как правило, люди малокомпетентные.

Женщина пользуется значительно большей свободой в выборе фасона одежды, материала и цвета ткани, нежели мужчина, одежда которого в большинстве случаев бывает однообразного покроя.

Это представляет женщине более широкие возможности подобрать такие фасоны одежды, которые наиболее соответствуют ее индивидуальным вкусам и подходят к особенностям ее фигуры. При этом нужно помнить, что хороший фасон одежды должен подчеркивать соответствующую красоту форм и исправлять имеющиеся недостатки фигуры.

Консервативный костюм был и остается главным предметом гардероба деловой женщины.

Современный гардероб деловой женщины должен содержать пять типов костюмов:

- костюм первого типа — традиционный атрибут гардероба. Он имитирует цвета и дизайн мужского костюма, жакет может быть с лацканами и без них. Жакет с лацканами подходит для работы в фирме, в штате которой преобладают мужчины, жакет без лацканов хорош во всех случаях жизни. Если вы собираетесь на собеседование в фирму, деловая сфера которой вам незнакома, цвет костюма с жакетом без лацканов должен быть темно-синим или серым;

• костюм второго типа отличается ярким цветом — красным, пурпурным, малиновым, фиолетовым или эффектным узором. Он может быть из ткани в крупную елочку или с рисунком в виде крупной клетки;

• костюм третьего типа представляет собой стильную профессиональную модель. Различные цветовые оттенки и покрой обусловливают создание имиджа, символизирующего мягкость и женственность деловой женщины. Жакет костюма третьего типа носят, как правило, без блузки;

• к четвертому типу относят изысканные костюмы пастельных тонов (бледно-желтого, кремово-белого), изысканность и женственность которых подчеркивают маленькие воротнички из бархата, оригинальная отделка выреза или рукавов. Считается, что подобные костюмы уместны только в теплое время года;

• пятый тип костюма консервативного покроя предпочитают преуспевающие деловые женщины. Он может быть темно-сливовым, темно-бордовым и т. п., его элегантность, безупречность незаменимы при работе с самыми высокопоставленными особами.

Необходимо отметить, что деление костюмов на пять типов достаточно условно и не отражает фактического многообразия. Тип одежды следует определять исходя из сложившейся ситуации. Конечно, хорошо иметь в своем гардеробе все пять типов костюмов, но многим женщинам такая роскошь не доступна.

Тем, кто хочет заниматься бизнесом долго и всерьез, следует приобрести хотя бы две-три модели, дополняющие друг друга. Например, стильный профессиональный костюм прекрасно сочетается с костюмом для успеха, а умело подобранные аксессуары могут сделать консервативную модель модной.

Следует учитывать, что мужчины и женщины оценивают деловой костюм по-разному. Исследования показывают, что мужчинам больше нравится костюм для успеха, так как женщины в нем выглядят более компетентными, мужчины старше 55 лет отдают предпочтение традиционному костюму с лацканами.

Авторитарный и профессиональный имидж деловой женщины уместен в тех случаях, когда возникают трудности в отношениях с начальником или коллегами. Второй тип костюма стал почти униформой, так как пользуется неизменным успехом у женщин — руководителей офисов. Костюм в клетку дает иллюзию увеличения роста.

Используя насыщенные и яркие цвета, женщина маленького роста способна обратить на себя внимание и выглядеть уверенно.

Неправильный подбор оттенка или размера рисунка может подчеркнуть отсутствие вкуса или несостоятельность. И хотя женщине, одетой в такой костюм, кажется, что она эффектна, мужчина может воспринимать ее иначе.

Рекомендуются свободные, а не облегающие юбки, которые не так вытягивались бы при ходьбе или сидении. Для весны и лета необходим светлый костюм.

Рекомендуемые цвета: слоновой кости, серовато-бежевый, серовато-коричневый. Чем костюм светлее, тем более качественного пошива он должен быть. Любая женщина, невзирая на свои природные данные, может носить серовато-бежевый или серовато-коричневый костюм.

Красный костюм должен быть в гардеробе каждой работающей женщины (или хотя бы красный жакет как дополнение к юбкам). Великолепный нейтральный цвет — пурпуровый, причем темных сочных оттенков, например, фиолетовых тонов. Пурпуровый также может носить практически любая женщина.

Предпочтительность для официальной обстановки костюма не означает, что для деловой женщины в этой ситуации неприемлемо платье. Оно также подходит, но платье больше подвержено моде, а ее изменчивость влияет на стабильность и определенность впечатления. На легкое платье из шелка, вискозы или джерси следует надевать жакет.

Деловая женщина платье или костюм строгих и скромных тонов может надевать не только на службу, но и на дневные приемы. На приемы, организуемые после 20 часов, рекомендуется надевать более нарядные и открытые (вечерние) платья. Они могут быть длинными и обычной длины. Одежда в этом случае дополняется вечерними туфлями из кожи или замши на удобном каблуке и маленькой сумочкой.

Пояс должен выглядеть частью костюма, а не смотреться ненужным придатком. Юбка без пояса обычно выглядит «незаконченной». Следует выбирать пояса нейтральных цветов и такой ширины, которая подошла бы к фигуре. Элегантно выглядит пояс под цвет туфель. Если туфли теплых тонов, например коричневые, можно к платью или юбке надеть пояс оливкового или желтого цвета. Иногда можно сочетать цвет пояса с одним из цветов на юбке, с цветом блузки или костюма.

Чулки или колготки для делового костюма обязательны. Следует покупать качественные чулки нужного размера со смесью прочных волокон, например с лайкрой. Что касается цвета чулок, то

он должен сочетаться с цветом юбки, платья или туфель. С юбками и туфлями теплых тонов хорошо смотрятся бежевые чулки. К темно-синим — подходят тонкие темно-синие или голубовато-серые чулки.

Не следует пытаться создать впечатление загара тем, что наденете бронзовые чулки. Выглядит это плохо и испортит любой наряд. Узорчатым чулкам также не место в рабочем гардеробе.

Дешевые или поношенные туфли любой имидж сводят на нет. Женщины, которые покупают некачественные туфли, лишают себя удовольствия прекрасно выглядеть и комфортно чувствовать. Для работы и отдыха следует иметь несколько пар туфель. Они не должны быть одинакового стиля, но должны подходить к любой одежде. Для работы рекомендуются туфли из натуральной кожи.

Летом не поддавайтесь желанию приобрести туфли с открытым большим пальцем (открытые пятки допустимы, пальцы — нет). Что касается их цвета, то зимой наиболее приемлемы темно-синий, черный, коричневый. Летом туфли носят под цвет одежды, но всегда популярны бежевый и светло-серый.

Некоторые женщины имеют от природы такие великолепные волосы, которые стоит только вымыть и просушить — и они чудесно выглядят. Однако многие обречены на применение различных косметических препаратов, обещающих улучшить качество волос: пенистые фиксаторы и гели помогают придать форму ослабленным волосам; различные масла, воск, кондиционеры улучшают качество волос и т. д.

При сегодняшнем богатейшем выборе различных препаратов по уходу за волосами нет никакого оправдания, если волосы выглядят неухоженными. Хорошая прическа может так же изменить образ, как и новый костюм. Женщинам, принявшим решение перекраситься, специалисты советуют придерживаться своего естественного цвета.

Макияж у женщин является оценочным фактором. Женщины, отвергающие макияж, ставят себя в худшие условия. Они производят впечатление не ухоженных. Косметика деловой женщины должна быть неброской, а запах духов едва ощутимым.

Часы являются самой значительной вещью, относящейся к аксессуарам. Женщины, не носящие часов, дают окружающим понять, что не имеют даже смутного представления о том, какова цена времени. Подберите часы, которые бы соответствовали полноте запястья. Электронные модели не столь элегантны, как обыкновенные механические. Что касается стиля, то следует выбирать классику — она еще никогда и никого не подводила. Женщинам не следует носить мужские часы.

Очки придают женщине деловой вид, хотя и несколько снижают ее привлекательность. Женщине, занятой в бизнесе, рекомендуется, носить очки в пластмассовой и роговой оправе средних размеров. Брюнеткам лучше идут оправы для очков в тон их волос, блондинкам и рыжеволосым — оправы коричневого цвета. Женщина в затемненных очках, даже в самых модных и дорогих, не вызывает доверия.

Ручка для письма деловой женщины не должна выглядеть дешевой, а карандаш — иметь вид огрызка. При себе следует иметь хорошую перьевую ручку. Она необходима, главным образом, при подписывании деловых бумаг. Шариковой ручкой можно пользоваться только за своим рабочим столом, но на совещаниях или переговорах, в присутствии других людей делайте это только элегантной дорогой ручкой.

Неотъемлемым атрибутом деловой женщины является дипломат (атташе-кейс) или дамская сумочка, сделанные из кожи хорошего качества без ярких украшений. Работающие женщины склонны носить с собой большое количество ненужных вещей. Постарайтесь этого не делать.

Деловые бумаги следует держать в папке, а личные вещи: пудра, помада, гребень, щетка для волос и т. п. — должны находиться в небольшой косметичке в портфеле или дипломате вместе с записной книжкой и ключами. Для хранения денег практична и удобна маленькая сумочка на длинном ремне (только для кошелька).

Выбирая портфельчик или дипломат, купите самый лучший, по возможности кожаный. С большинством туалетов вполне элегантно выглядит черная или красновато-коричневая сумка. Если основной цвет вашей одежды темно-синий, то можно выбрать сумку такого же цвета.

Женщины носят перчатки когда хотят и где хотят. Мнение, что перчатки нельзя носить без головного убора, неверно. Подавая руку мужчине, можно их не снимать. Входя в православный храм, перчатки снимают. Женщина, взявшая слово для выступления, может подойти к трибуне в перчатках, но должна снять их прежде, чем начнет речь. На вечерний прием допустимо надеть поверх длинной перчатки браслет, но кольца надевать нельзя. Самыми элегантными считаются перчатки из тонкой лайки.

5.2. Национальный этикет делового общения

СОЕДИНЕННЫЕ ШТАТЫ АМЕРИКИ

Как вести себя с американцами

Американские бизнесмены обладают репутацией самых жестких деловых людей в мире, тем не менее с ними во многих отношениях легче всего иметь дело. Это вызвано тем, что их философия проста. Их цель — заработать как можно больше и как можно быстрее, используя для достижения этой цели такие средства, как упорный труд, быстрота действий, приспособленчество и власть (в том числе и власть самих денег).

В принятии деловых решений они, как правило, не руководствуются сантиментами и считают, что доллар если даже и не Бог, то, по крайней мере, всемогущ. Такое целенаправленное стремление американцев к получению прибыли часто воспринимается как безжалостное.

Бизнесмены из Северной Европы успешно сотрудничают с американцами. Их репутация честных менеджеров импонирует открытым и непосредственным американцам, которых сильно раздражает хитрая манера поведения романских и восточных бизнесменов.

При встречах для американцев характерно следующее поведение:

- Они индивидуалисты, и им нравится действовать самостоятельно, не оглядываясь на начальство. Можно делать все, если это не запрещено.

- Они сразу же начинают вести себя неформально — снимают пиджак, обращаются по имени, обсуждают личную жизнь (например, семью).

- Они производят впечатление наивных людей, говоря обо всем только на английском и сразу же демонстрируя доверие посредством чрезвычайного дружелюбия.

- Везде, где возможно, они прибегают к юмору, даже если их партнер не видит в этом ничего смешного или считает шутку неуместной.

- С самого начала разговора они сразу "раскрывают свои карты", а затем продолжают беседу на основе предложений и контрпредложений. Они часто испытывают затруднения, когда противоположная сторона не раскрывает своих намерений.

- Они идут на риск, но разрабатывают определенный (финансовый) план, которого будут придерживаться. Большинство предложений они рассматривают по принципу "инвестиции/прибыль'" или "инвестиции/временной масштаб".

- Время для них всегда деньги — "перейдем к делу". При первой же встрече они всегда стараются вытянуть из вас устное согласие, говоря: "Договорились?" Они хотят сразу "ударить по рукам". Другая сторона часто представляет себе рассматриваемый вопрос слишком сложным для того, чтобы немедленно согласиться на сделку.

- Они хотят получить принципиальное согласие, а детали будут разрабатывать потом, однако могут быть очень жесткими в этих деталях и все проверяют, даже если это кажется очевидным. Немцы, французы и другие предпочитают сначала решать подробности сделки.

- Они не любят пауз или молчания во время переговоров, обычно быстро принимают решения (сразу берут быка за рога).

- Они мобильны и быстро идут на риск. История США предоставила много "золотых" возможностей для тех, кто захватывал быстрее всех.

- Беспринципность и готовность рисковать часто обусловливают их стремление американцев урвать как можно больший кусок от "пирога бизнеса" (свою долю в деле), и если можно, то все 100%.

- Они часто нетерпеливы и, теряя терпение, высказывают провокационные или раздражающие других вещи ("Взгляните на наше грандиозное предложение") для того, чтобы сдвинуть дело с места.

- Они настойчивы. Всегда ищут решение. Зайдя в тупик, они будут перебирать всевозможные пути выхода из него. Они последовательны. Когда говорят: "По рукам", то редко меняют свое мнение.

- В слова они вкладывают многое, однако когда они говорят такие слова, как "справедливо", "демократично", "хорошая сделка", "ценность", "допустим", то считают, что противоположная сторона вкладывает в них тот же смысл. Это потому, что в субкультурах США, представленных, в частности, чехами, немцами или поляками, их понимают.

- Они грубоваты и, когда не согласны, прямо говорят об этом. Это приводит в замешательство японцев, арабов, итальянцев и других романоязычных бизнесменов.

- Они часто демонстрируют в качестве аргумента грубую силу, например свою финансовую мощь или неприступную позицию.

- Они без колебаний воспользуются правом решающего голоса, если имеют его, и не будут тратить слишком много времени на то, чтобы добиться консенсуса. Они готовы устранить всякого, кто стоит на их пути.

- Они полагают, что все участники переговоров технически компетентны, и надеются победить их своей технической подкованностью, но забывают о том, что для другой стороны это может быть вопросом статуса, например, как президент мексиканской компании может проиграть американскому инженеру?

- Они относятся к переговорам как к процессу решения проблемы путем взаимных уступок с учетом соотношения сил.

- Они не любят, когда противоположная сторона предлагает только один вариант решения.

- Дядюшка Сэм — самый лучший, однако американцы допускают, что успешные переговоры должны учитывать культуру другой стороны. Многие американцы считают США самой преуспевающей экономической и демократической системой, поэтому полагают, что американские нормы единственно верные.

- Это приводит к отсутствию интереса к другой культуре или к недостаточному знанию ее. Американцы часто имеют недостаточное представление о таких вещах, как "сохранение своего лица", ношение подобающей одежды, пользование визитными карточками, обмен любезностями и соблюдение формальностей, важных для арабов, греков, испанцев и т. д.

- В США доллар — всемогущая сила, которая перевешивает большинство доводов. Американцы не всегда осознают, что мексиканцы, арабы, японцы и другие люди редко, если вообще когда-нибудь, смогут пожертвовать статусом, прото-< колом переговоров или национальным достоинством ради достижения финансовой цели.

Спокойные, прагматичные северяне уживаются с большинством этих характеристик. Они также ведут себя неформально, обращаются по имени, используют юмор, настойчивы, прямолинейны, технически компетентны, ведут переговоры, сближая позиции, и в общем держат свое слово в отношении того, о чем достигнуто согласие. Они также предпочитают заключать сделки без ненужной траты времени и запутанных процедур.

Тем не менее следует быть начеку. Американцы говорят быстро, и если они говорят на английском, то при этом могут возникать определенные ловушки. При переговорах надо обращать внимание на "мелкий шрифт", так как за внешней открытостью и доверием к другой стороне обычно кроется жесткий юридический контроль за контрактом, и они незамедлительно подадут на вас в суд, если нарушен хоть один пункт договора, под которым стоит ваша подпись. Кроме того, американские законы довольно сильно отличаются от законодательных систем многих стран.

Вам всегда следует стараться проявлять прямоту, честность, но в то же время и достаточную жесткость в переговорах с американцами, которые с уважением отнесутся к вашей гибкости, открытому выражению несогласия, настороженности и "сильным козырям". Вы не должны ходить вокруг да около, что было бы допустимо в отношениях с японцами или итальянцами. "Да, но что, если?.." — хороший вопрос в разговоре с американцами.

Если вы проявляете свою жесткость достаточно часто, то американцы начинают спорить, провоцировать вас и непременно начнут оказывать на вас грубое давление, но это всего лишь часть их игры. Они ведь тоже хотят заключить сделку. Вам может не понравиться, что они будут слишком много говорить, но ваше относительное спокойствие приведет их в замешательство и в конечном счете поможет вам "заработать очки".

Романо-язычных бизнесменов ваша сдержанность может только раздражать, но американцы отнесутся к ней с уважением На часто повторяемый вопрос: "По рукам?" — следует отвечать: "Возможно". Не спешите. Они, как и вы, рискуют, но, вероятнее всего, могут позволить себе потерять больше, чем вы. Их сильнее эта конкретная сделка интересует, чем долгосрочное партнерство.

У них имеются ежеквартальные планы, требующие реализации. В отличие от японцев, которым нужен ваш рынок, американцы хотят получать прибыль сразу. Понимание их целей поможет вам в переговорах с ними. Дружелюбное отношение со стороны американцев ничего не значит, хотя и приятно, когда оно сохраняется. Они забудут ваше имя уже через день после заключения сделки.

У вас есть дополнительные преимущества. Вы знаете намного больше об американцах и их стране, чем они знают о вас и о вашей стране. Многие американцы полагают, что Финляндия находится в Канаде, и путают народ саами с эскимосами.

Вы можете без труда проникнуть в их культурный мир, так как видели американские фильмы, читали американские книги и журналы. Вы говорите на их языке и, значит, можете постичь процесс их мышления.

Они обнаружат, что многие европейцы хоть и выглядят обезоруживающе, но в то же время обладают более глубокими знаниями. Британцы, общаясь с американцами, порой употребляют в своей речи американизмы, переводя затем их в "британскую туманность" или недоговоренность, чтобы запутать собеседника.

Американцы ведут себя жестко и ловко, но бывают наивны. В переговорах с ними вам следует постоянно "переключать каналы",

половину времени разговаривая на "американской волне", а другую половину — на собственной. Американцы от этого испытывают замешательство, желая следовать заранее составленному плану или "сценарию", как они часто называют его

Это нигде не проявляется с такой очевидностью, как в ситуациях, когда американцы покупают что-либо — они хотят услышать от вас о ваших скидках. В США не привыкли к неназойливой торговле. Любой американец, зайдя в автомобильный салон, ожидает, что продавец с первых же слов перейдет в атаку на него.

Он надеется, что ему расскажут обо всех достоинствах автомобиля, и главных, и второстепенных, о хорошей скидке и личной уступке, после чего переходит в контрнаступление со своими требованиями, и наконец после длительных и жестких переговоров обе стороны переходят к сделке, не доверяя друг другу, но получая то, что оба хотят и с чем полностью согласны. Вы можете усовершенствовать такой диалог, проявив свою жесткость, но смягчив его при этом некоторой долей любезности или даже смирения.

Некоторая сдержанность помогает в общении с американцами. Если вы слишком сдержанны с романоязычным собеседником, то рискуете потерять его доверие ("Что-то они слишком скрытничают"), но американцы, для которых английский язык является родным, заметят языковые нюансы и с уважением отнесутся к вашей осторожности.

Сами они неспособны проявлять сдержанность в своей речи, так как американский английский неисправимо крепок, разумен и для него характерны преувеличения и эмоциональность. Познакомьтесь с тем, как можно выразить вашу естественную сдержанность на подходящем британском английском.

Наконец, ведя переговоры с американцами, нужно иметь в своей команде кого-нибудь, кто хорошо знает их страну. Этот принцип применим в работе с людьми любой другой национальности, но есть много европейцев, которые хотя бы несколько лет провели в США, и таких "экспертов" всегда можно найти.

Северные европейцы с их языковыми возможностями и знанием англосаксонского мира сегодня довольно близки по своей культуре к британцам, но американцев часто ошибочно приравнивают к британцам, так как они говорят на одном языке. Однако американцы живут в другом земном полушарии и в другом мире. Они действуют по-своему, и те, кто жил в США, знают, как вести себя с американцами в бизнесе.

ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

Как вести себя с британцами

Британцы чувствуют себя как дома в общении с другими англоязычными народами, и с ними они испытывают мало затруднений в установлении простых, но эффективных взаимоотношений. Они также чувствуют себя комфортно в отношениях со скандинавами, голландцами и японцами (когда знакомятся с ними). Они считают, что представляют золотую середину между чрезмерной формальностью (присущей французам и немцам) и преждевременной фамильярностью (характерной для американцев и австралийцев).

Конечно, британцы принадлежат к различным социальным слоям, и иностранцы должны всегда иметь это в виду. При ведении дел с более состоятельными и чувствительными к своему сословному статусу южными англичанами, следует подчеркивать свою цивилизованность и образованность; работая с более практичными северными англичанами, шотландцами или уэльсцами, следует большее значение придавать искренности, прямоте и более простой процедуре переговоров.

На деловых переговорах британцы сначала ведут себя несколько формально, обращаясь по имени только после первых двух-трех встреч, затем — очень неформально: снимают пиджак, закатывают рукава, обращаются по именам — и продолжают так вести себя и дальше.

Британцы любят показать свою привязанность к семье (хотя и в меньшей степени, чем романские народы), и будет в порядке вещей, если во время переговоров и между ними темой вашего общения будут дети, отпуска и всякие связанные с этим воспоминания.

Юмор играет важную роль в деловых переговорах в Великобритании, и вам было бы разумно запастись шутками и анекдотами. Тот, кто знает много анекдотов, может в полной мере проявить свой талант. Британцы ожидают, что рассказываемые истории как-то связаны между собой и что такая атмосфера будет способствовать успеху переговоров.

Предостережение: британские бизнесмены могут использовать юмор (особенно иронию или сарказм) в качестве оружия для высмеивания оппонента, выражения несогласия или даже презрения. Тем не менее сарказм редко бывает направлен против скандинавов, так как их сдержанность и строгость вряд ли того заслуживают. Британцы могут жестоко подшучивать над представителями некоторых романских народов и над слишком экспансивными людьми.

Каждый много может узнать о британцах, наблюдая за тем, как они обращают юмор против самих себя или против своих коллег.

Обычно к юмору прибегают:

-для самокритики;

-для разрядки напряжения, когда ситуация становится взрывоопасной;

-для ускорения обсуждения, когда излишняя формальность замедляет его;

-для прямой и беззлобной критики в адрес начальства; для предложения новой, может быть и сумасбродной, идеи коллегам, лишенным воображения ("пробный шар"); для введения элемента неожиданности в слишком регламентированные переговоры;

-для того чтобы посмеяться над излишне детализированными и "мистическими" приоритетами менеджмента и фетишами формального корпоративного планирования.

Короче, юмор считается одним из наиболее эффективных средств в арсенале британского менеджера, и некоторые бизнесмены могут завоевывать доверие британцев, демонстрируя, что не хуже их владеют им. (Швейцарцы, австрийцы, турки или немцы испытывают в этом трудности.)

Британские бизнесмены стараются показать на переговорах, что они руководствуются благоразумием, компромиссом и здравым смыслом. Можно заметить, однако, что британцы даже в отсутствие разногласий редко принимают окончательное решение на первой встрече. Они не любят спешить.

Американцы любят принимать решения тогда, когда только это возможно, и полагаются на свой инстинкт. Британцы, более связанные традициями, тоже предпочитают инстинкт логике, однако проявляют больше осторожности. В переговорах с ними следует предложить: "Не могли бы мы принять окончательное решение на нашей следующей встрече?"

Британцы редко открыто выражают свое несогласие с предложениями противоположной стороны. Они по возможности всегда соглашаются, но ослабляют свое согласие. ("Хм, это очень интересная идея".) Люди других национальностей в этом отношении более открыты.

Они должны знать признаки такого несогласия, например:

- "Ну, нас это вполне устраивает, но...";

- неопределенность ответа;

- сдержанное высказывание, выражающее в действительности несогласие ("Это может быть довольно сложным");

- юмор.

Бизнесмены некоторых стран хорошо понимают значимость сдержанных высказываний и юмористических замечаний, но их может раздражать британская неопределенность. Британцы прибегают к ней. чтобы ввести в заблуждение или сбить с толку оппонента или чтобы отложить заключение сделки. Спросите их о том, каково их решение, и, скорее всего, они ответят: "Позвольте рассказать вам анекдот". Вы с интересом выслушиваете его, так как он может оказаться хорошим, и в конце рассказа спрашиваете: "Отлично! Ну, так как же насчет вашего решения?" "Я же уже сказал", — отвечает британец. Вам следует показать, что вы хорошо поняли смысл этого анекдота, или рассказать собственный.

Используя обаяние, неопределенность и сдержанность в высказываниях, юмор и явное благоразумие, британцы могут смеяться на переговорах, но долго оставаться довольно жесткими. Они всегда занимают оборонительную позицию, которую скрывают как можно дольше. Вам следует постараться обнаружить ее признаки, проявляя такое же благоразумие, юмор, сдержанность и упорство.

В конце концов вы можете увидеть, что это похоже на ваше собственное отступление в большинстве случаев. Область переговоров с британцами может быть довольно широкой (не забывайте, что они сотни лет сотрудничают с Индией, с Ближним и Дальним Востоком).

Для представителей британских компаний репутация, масштабы фирмы и ее капитал — весомые аргументы, козыри в переговорах; вы можете действовать учитывая это, работая с ними. Что они не так охотно раскрывают, так это силу своих "закулисных" связей.

"Школьные узы", или "сеть старых приятелей", — реальная сила в деловой жизни Британии, и ее не следует недооценивать. Особенно велика роль этой силы в Сити, в министерствах и в местных деловых кругах, поэтому бизнесмены из небольших стран всегда должны помнить, что они могут иметь дело с гораздо большей силой, чем это выглядит на первый взгляд.

Британцы, как правило, заинтересованы в долгосрочных взаимоотношениях, а не в кратковременных сделках. Это фактор, с которым следует считаться, даже если иногда вам хочется прийти к соглашению побыстрее.

В некоторых странах нередко сделки совершаются по телефону. Британцы тоже способны подолгу обсуждать условия соглашения по телефону, но они почти всегда просят представить их потом в письменном виде. Они хранят в архиве толстые дела.

Наконец, к вопросу о британской обособленности. Они, как правило, полагают, что иностранцы стремятся перехитрить их.

АВСТРАЛИЯ

Общение с австралийцами

Не существует руководства по правильному поведению в Австралии, так как в этой стране отсутствуют четко определенные "указатели" в общении и разговоре. Для большинства австралийцев предмет национальной гордости — право вести себя в любой ситуации и как образованный человек, и как мужлан.

Это делает беседу живой, потому что никто не знает, какой оборот она может принять, чем закончится — потоком оскорблений, теплой доброжелательностью и чутким человеческим общением или ни тем ни другим?

Хотя это во многом миф, эгалитаризм все-таки любимый миф австралийцев, и иностранцу всегда следует быть очень осторожным, чтобы не задеть этот миф при разговоре с представителем из любой прослойки общества. Эгалитаризм исходит из идеи общественного равенства, когда все относятся друг к другу одинаково независимо от богатства, образования или происхождения.

Вести беседу на основе такой "справедливости" легче, но при этом можно угодить в ловушку. Во многих странах акцент и образованность много расскажут о человеке, но только не в Австралии! Границы между политическими силами в Австралии также очень смазаны. Самая старая из существующих политических партий — Лейбористская партия Австралии (ALP) — выросла из недр профсоюзного движения.

По традиции эта партия и ее сторонники выступают в защиту рабочих, за социальное обеспечение и подлинную справедливость. До 1970 г. она также выражала сильные изоляционистские и антиазиатские настроения. Многие сторонники Лейбористской партии — энергичные профессионалы, принадлежащие к среднему классу и живущие в наиболее престижных предместьях крупных городов. Те же политические интересы разделяют родители-одиночки и разнорабочие.

Несмотря на то, что основная социальная структура Австралии является сложной, хотя и кажется обманчиво простой, существуют определенные темы, которые можно условно разбить на "опасные" и "неопасные". Все относящееся к спорту обычно безопасно, и большинство австралийцев хорошо относится к спортивным аналогиям.

Они любят критиковать самих себя, но не любят, когда их

критикуют другие. Поэтому вы попадете в трудное положение, если, впервые оказавшись в этой стране и часто слыша вокруг горячие нападки на Австралию или на австралийцев, излишне восторженно или даже спокойно согласитесь с тем, что сказано в их адрес, вы рискуете тем, что вас окрестят клеветником.

Это может привести к тому, что вашу собственную страну будут очень критически оценивать. Если же вы будете настаивать на своем, то вам самыми различными способами могут дать понять, чтобы вы "убирались туда, откуда приехали".

В то же время австралийцы не любят и не доверяют тем, кто постоянно или слишком восторженно расхваливает их. Они подозревают, что тем самым хотят усыпить их бдительность или обмануть. Если кого-то слишком много хвалят, значит, от него ждут чего-то большего, т. е. на него оказывают непозволительное давление, а австралийцы это ненавидят.

Когда австралийская команда по крикету выиграла кубок Эш у своего ближайшего конкурента из Англии, первой реакцией ее капитана на поздравления была не радость, а почти сожаление "Теперь все будут ждать от нас такой же хорошей игры и в следующий раз. Это давит на всю команду", — жаловался он австралийскому журналисту с типичным меланхоличным лицом.

Столь вымученная форма самокритики весьма ценится большинством австралийцев, и если не демонстрировать ее после достигнутого успеха, то легко можно быть обвиненным в "синдроме большой шишки". Одно из возможных последствий: любой австралиец, добившийся успеха, будет "сброшен с небес на землю" с помощью разнообразных оскорблений. Поэтому австралийцам остается выбирать — либо терпеть унижения и высказывать сожаления по поводу своих достижений, либо паковать свои чемоданы и отправляться в те части света, где можно открыто радоваться своему успеху.

Точно так же никогда не относитесь слишком серьезно ни к себе, ни к своим национальным символам, иначе вас постигнет та же участь. Источником великой гордости австралийцев является то, что самого премьер-министра часто освистывают на публичных выступлениях, и то, что немало австралийцев не знают слов своего национального гимна.

Пожалуй, наиболее сильная черта личности австралийцев, хотя она уже не так ярко выражена, — их изумительный цинизм. Австралийцы совершенно цинично относятся к людям, обладающим властью или слишком богатым; они уважают маленького человека,

бойца, а не победителя.

Если вы учтете это и не будете переоценивать себя и недооценивать своих австралийских хозяев, вам, напротив, будут сопутствовать успех, дружба и хорошее времяпрепровождение.

Самый большой в мире остров является также и самым маленьким континентом. Географическое положение и климатические условия играют огромную роль в формировании национального характера. Австралия самый равнинный и засушливый из континентов; на путешественника она производит впечатление устрашающей, поражающей воображение, опаленной солнцем равнины.

Любовь к работе на открытом воздухе, вездесущая пляжная культура и мода на загар стали причиной возникновения серьезной национальной проблемы со здоровьем (рак кожи). Жара способствует апатии и прокрастинации, что выражается в общей установке laisser-faire — "не стоит беспокоиться" или "в конце концов ей будет хорошо".

Нельзя сбрасывать со счета и темную сторону жизни австралийцев — в Австралии потребляют больше алкоголя и обезболивающих средств на душу населения, чем в любой другой англоязычной стране. Расовая политика во многом оказалась неудачной, в результате чего аборигены находятся в бедственном положении.

Тем не менее австралийцы очень положительные люди. Лишь немногие могут сравниться с ними в дружелюбии и еще меньше в их спонтанной щедрости. Полмиллиона новозеландцев с удовольствием получают австралийское пособие по безработице, но австралийцы на это почти не обижаются.

Они считают новозеландцев хитрыми, иногда скупыми людьми и в большей степени "британцами", чем они сами, хотя признают, что у них много общего в том, что касается овцеводства, сельского хозяйства и занятий спортом на открытом воздухе (парусный спорт, крикет, регби). Они солидарны с новозеландцами, особенно в их протестах по поводу проводимых Францией ядерных испытаний в Тихом океане.

Недостатки, связанные с географической отдаленностью Австралии, в настоящее время снимаются бурным развитием средств связи. Жители Перта, одного из самых удаленных городов в мире (1500 миль до Аделаиды и 3 тыс. миль до Сингапура), могут теперь в считанные секунды устно и визуально связаться с любым из своих партнеров по бизнесу.

Эта технология продолжает совершенствоваться, что делает

такие недорогие города, как Перт, Дарвин и Аделаида, гораздо более привлекательными для размещения тихоокеанских и азиатских штаб-квартир многонациональных компаний, чем перенаселенные Токио, Гонконг, Манила или Сингапур.

К настоящему времени свыше 100 крупных иностранных компаний имеют свои региональные отделения в Австралии. После вступления Великобритании в ЕС Австралия авто-

ФИНЛЯНДИЯ

Как найти подход к финнам

В первую очередь вы должны совершенно четко отложить в сознании, что финн — "важная персона". Медлительность, молчаливость и явная робость в их поведении, часто приписываемая им шведами, немцами, французами и другими людьми, не что иное, как обманчивая маскировочная оболочка, под которой скрывается очень современная личность.

Чем больше вы имеете дел с финнами, тем лучше начинаете понимать, что, в сущности, они стремятся во всем к совершенству. Они вежливо полагаются на вашу одаренность или уравновешенность, но на самом деле они выше вас.

Это превосходство достигается незаметно, но эффективно. Ваши скромные финские партнеры, так расхваливающие ваши собственные качества, на деле оказываются высококвалифицированными технократами с очень солидными активами. Их офис, машина и одежда, вполне возможно, лучше ваших по качеству, а их дом почти наверняка лучше вашего. У них существуют высочайшие стандарты опрятности, честности, стойкости, мастерства, надежности, гигиены, безопасности и образования.

В Финляндии можно пить воду из-под крана, врачи знают, как вас вылечить, если вы заболели, автобусы, поезда и самолеты отправляются по расписанию, и там нет ураганов. Газеты печатаются на высококачественной бумаге, а чернила не пачкают ваши руки; финские деньги могут иногда обесцениваться, но их банкноты приятны на ощупь. Финское молоко и кофе — лучшие в мире. Их пища полезна для здоровья, а общество солидно. Немцы, голландцы, швейцарцы и другие люди также говорят о своей солидности, но "приземистая и неуклюжая" солидность финнов всегда заставляет вас почувствовать свое место в отношениях с ними.

Финны ждут солидности и от других людей. Упомяните о достижениях своей культуры, но делайте это всегда в умеренном тоне. Незаметное лидерство удивительно срабатывает в отношениях с финнами. Никогда не хвастайте. После того как вы высказали свое

мнение, не ждите немедленной реакции. Они обдумывают сказанное вами. Они думают и говорят не одновременно.

Наслаждайтесь этим молчанием — не многие люди позволят вам такую роскошь. Отнеситесь к молчанию как к доброму знаку, и потом это позволит расслабиться. Сходите в сауну и выпейте что-нибудь.

При работе с финнами следует стараться ставить четкие цели, определять задачи и взывать к внутренним ресурсам личности для того, чтобы эта задача решалась ими собственными усилиями и чтобы они несли полную ответственность за свои действия. Финны любят продемонстрировать свое упорство в решении задачи — они блестяще выступают в таких индивидуальных соревнованиях, как бег на длинные дистанции, лыжные гонки и авторалли.

Финны надеются на то, что их ответственность и полномочия будут четко определены. Они не хотят иметь одно без другого. Самодисциплина считается само собой разумеющимся делом. Финны не любят, когда их пристально контролируют; они предпочитают приходить к вам с конечным результатом.

Вы должны внимательно слушать финнов, так как, когда им в конечном счете находится, что сказать, это часто заслуживает внимания. Вы должны следить за неуловимым языком их жестов, когда они не пользуются обычным языком. Вы не можете продать им слишком много, но делайте вид, что все "о'кей!".

Можно шутить по любому поводу, можно рассуждать о культурных ценностях других, но не слишком хвалите шведов. Финские газеты относятся к самым лучшим и объективным газетам в мире, поэтому финны, вероятно, лучше вас информированы в большинстве вопросов. Проявите живой интерес к финской культуре — это в любом случае вознаградится. Ясно дайте понять, что вы знаете о том, что Финляндия и финские товары высшего качества.

Если вы руководите финнами, помните о том, что у них сильно развито чувство самоуважения и внутренней гармонии в противоположность стремлению прибегать к поддержке команды. Им нравится идея участия в прибылях и требование подотчетности. Иногда они будут медлительны в выражении своего мнения, но, когда они пришли к нему, маловероятно, чтобы вам удалось его изменить.

Наконец, помните о том, что они очень бесстрастны (в этом качестве тоже есть своя прелесть). Великий финский композитор Ян Сибелиус время от времени позволял себе покутить три-четыре дня в компании других интеллектуалов. Однажды ему позвонила жена и поинтересовалась его прогнозом относительно того, когда он сможет

вернуться домой. "Дорогая, я композитор и занимаюсь сочинением музыки, а не составлением прогнозов" — таков был ответ.

ФРАНЦИЯ

И в политике, и в бизнесе француз ведет себя независимо (временами как диссидент) и может тем самым расстраивать американцев, японцев и европейцев.

Французский народ живет в собственном мире, центром которого является Франция. Французы поглощены своей историей и склонны верить в то, что их страна задала стандарты демократии, справедливости, государственных и законодательных систем, военной стратегии, философии, науки, сельского хозяйства, виноградарства, изысканной кухни и "умения жить".

Другие страны имеют нормы, отличные от этих, и они должны многому научиться, прежде чем правильно поймут эти вещи. Французы практически ничего не знают о многих других народах, так как их образовательная система мало учит истории или географии малых стран или тех, которые принадлежали другим империям.

Они в общем довольно мило относятся к иностранцам — ни положительно, ни отрицательно. Они будут вести с вами дела, если у вас есть хорошие товары или если вы покупаете у них, но их позиция будет несколько снисходительной. Вы можете не говорить по-французски, можете показаться англофилом. В их глазах это не очень хорошее начало.

Вас не считают равным. Вы можете быть лучше или хуже, но вы — другой. Французы, как и японцы, верят в свою уникальность и не ждут на самом деле того, что вы когда-нибудь сможете полностью соответствовать их стандартам. Какой подход нужно применять к французам, имея с ними дело?

Следует ли "офранцузиться" до некоторой степени, становясь более разговорчивым и впечатлительным, проявляя больше воображения? Или сохранить бесстрастные, честные манеры, рискуя показаться скучным, неспособным к общению человеком?

Для того чтобы добиться лучшего результата, имея дело с французами, нужно изучить их психологию и тактику, когда они вступают в коммерческие сделки.

Они подходят к переговорам чисто по-французски, что включает в себя следующие моменты.

-Они приходят на встречу официально одетые, относясь к этой встрече как к официальному событию.

-Они используют обращение по фамилии и официальное представление и рассаживаются в соответствии со статусом.

- Вежливость и официальность будут поддерживаться во время переговоров, если французы "руководят" ими.

- В их аргументах преобладает логика, и они быстро будут "привязываться" к любому нелогичному высказыванию противоположной стороны.

- Их логичность будет приводить к пространному анализу всех обсуждаемых вопросов. Поэтому встреча может быть продолжительной и многословной.

- Они не предъявляют свои требования в начале встречи, но подводят к ним с помощью тщательно сконструированных логических обоснований.

- Они раскрывают свои намерения позднее, в процессе переговоров (что другие люди, например американцы, расценивают как хитрость).

- Французы стараются выяснить цели и требования другой стороны с начала переговоров. Американцы обычно вызывают на это, выкладывая все свои карты на стол.

- Французы подозрительно относятся к раннему установлению дружеских отношений при обсуждении и не любят обращения по имени, снятия пиджаков или обсуждения личных или семейных деталей.

- Они гордятся своей быстротой мышления, но не любят, когда их торопят в принятии решений. Переговоры для них — не скорая процедура.

- Они редко принимают важные решения во время переговоров. Часто тот, кто отвечает за принятие решений, отсутствует на встрече.

- Они будут затягивать обсуждение, так как относятся к нему как к интеллектуальному процессу, во время которого знакомятся с другой стороной и, возможно, обнаруживают ее слабости.

- Их цели долгосрочны; они стараются установить прочные личные взаимоотношения.

- Они не пойдут на уступки в переговорах, если их логика устоит. Это часто делает их упрямыми в глазах американцев ("нужно идти на взаимные уступки") и британцев ("нужно хоть как-то довести дело до конца").

- Если возникает тупиковая ситуация, они остаются непреклонными, но делают это неоскорбительно, просто вновь заявляют о своей позиции.

- Они всегда стараются быть точными. Французский язык облегчает эту задачу.

- Они могут быть несколько обидчивыми, если не чувствуют должного уважения или если не соблюдается протокол, но они менее чувствительны к вопросам "чести", чем испанцы или южноамериканцы, и их меньше волнует потеря "собственного лица", чем представителей Востока.

- Они восприимчивы и впечатлительны, но в итоге всегда осторожны.

-Они убеждены в своем интеллектуальном превосходстве над любой другой национальностью.

- Они часто уклоняются от повестки дня и подолгу говорят по ряду вопросов в произвольном порядке.

- Британцы и американцы часто жалуются: "Мы говорили часами, но не было принято никаких решений и не совершено никаких действий". (Французы на самом деле разъясняют свои идеи в процессе тщательного обсуждения и еще не приняли решение о своей программе действий).

- Они будут увязывать эти переговоры с другими возможными для себя сделками.

- Личные взгляды влияют на их действия в интересах компании.

- Другие члены их команды на переговорах часто являются их близкими друзьями, коллегами по университету или даже родственниками.

- Стиль их коммуникации — экстравертивный, личностный, часто эмоциональный, но подчиненный логике.

- Они прибывают на переговоры заранее хорошо информированными, но при этом смотрят на вещи сквозь французские "очки" и не видят международный контекст встречи. Иногда им мешает недостаточное знание иностранных языков.

Имея дело с французами, следует вести себя более официально, чем обычно, обращаясь только по фамилии и демонстрируя почти подчеркнутую вежливость по отношению к старшему французскому руководству.

Всегда следует придерживаться логики, избегая интуитивного американского или ситуативного британского стилей поведения. Если кто-то противоречит тому, что было им сказано даже несколько месяцев назад, француз поймает его на этом противоречии.

Следует стремиться к тому, чтобы выглядеть "более человечным", так как французы в конце концов относятся к романским народам, несмотря на их логичность и точность. Они любят интересные разговоры и не жалеют на них времени. Если вы

недостаточно общительны, они потом назовут вас односложным собеседником.

Если вы хотите добиться успеха, то критикуйте англичан (это излюбленное занятие французов). Вам не нужно несправедливо нападать на кого-либо конкретно, просто покажите, что вы не целиком принадлежите к англосаксонскому лагерю. Французы не против, если вы задеваете их соседей — итальянцев и испанцев.

Не критикуйте Наполеона — он укоренен в душе француза, но вы можете говорить что угодно о де Голле, Миттеране или любом нынешнем французском премьер-министре. Они, возможно, не знают, кто является премьер-министром вашей страны, так что не смогут "расчихвостить" его.

Французов критикуют люди других национальностей, и их нетрудно понять. Любящие спорить и чрезмерно самоуверенные, они часто ставят себя в затруднительное положение на международных встречах, изолированные в своей непримиримости, в то время как все остальные участники решили пойти на компромисс. Это, естественно, делает их объектом, открытым для обвинений в самонадеянности. И все же они заслуживают некоторой симпатии.

Французы — дальновидные, проницательные мыслители, считающие, что у них имеются лучшие исторические перспективы, чем у большинства из нас. Они предпочитают истину потугам популизма. Всегда ли они правы?

Как и все мы, они подвержены ошибкам в своих суждениях и склонны к предвзятости, но у них имеется огромный опыт в политике, войнах, в организации и управлении дома и за рубежом, в гуманитарных науках.

Как и немцев, их нельзя обвинить в том, что они легко смотрят на вещи. Долгое и весомое участие французов в европейских и мировых делах дает им основание утверждать, что их громкий и ясный голос должен быть услышан на международных форумах.

Их политическая, военная и экономическая мощь больше не может доминировать на мировой арене, как это было когда-то, но французы не чувствуют, что у них теперь меньше прав или возможностей читать мораль или поучать других.

Как у американцев, британцев и русских, в их характере есть сильная склонность к мессианству. Они не были бы людьми, если бы не возмущались подъемом Британии после падения Наполеона, упадком французского языка как мирового, нашествием японцев на европейскую экономическую арену и сильнее всего вредоносной американизацией большей части мира, включая Европу, где когда-то

доминировала Франция, и даже саму французскую культуру.

Хотя французы воспринимаются как эгоистичные защитники своей территории, нельзя исключать того, что они со своим старомодным упрямством и сопротивлением стремительной глобализации смогут когда-нибудь повести Европу к старым взглядам, ценностям и философии, которые та подсознательно лелеет. Диссидент Европы с успехом может стать ее моральной опорой. Во всяком случае очевидное упрямство и отрицательные качества французов заслуживают того, чтобы присмотреться к ним более внимательно.

ГЕРМАНИЯ

Основными характеристиками немецкой деловой культуры являются: монохроносное отношение к времени, т. е. стремление завершить одну цепь действий, прежде чем перейти к другой; сильная убежденность немцев в том, что они на переговорах ведут себя честно и прямо; склонность к резкости и открытому выражению своего несогласия, а не к любезностям или дипломатии.

Немецкие компании — это традиционные, малоподвижные организации, обремененные руководствами, системами и иерархическими ступенями, и многие европейцы и американцы считают их излишне жесткими и старомодными. Иерархия обязательна, что часто приводит к чрезмерной почтительности перед непосредственным начальником и высшим руководством.

Немецкий босс — исключительно обособленная личность, обычно сидящая в большом офисе за закрытой дверью. Американские и скандинавские руководители старшего звена предпочитают придерживаться политики открытых дверей, любят побродить по коридорам и поболтать со своими коллегами. Такая горизонтальная коммуникация контрастирует с немецкой вертикальной системой, где инструкции спускаются только ближайшим, непосредственным подчиненным и хранятся строго в стенах данного отдела.

Во многих странах существует межведомственное соперничество, но, имея дело с немцами, следует помнить о том, что они могут быть особенно обидчивыми в этой области. Всегда старайтесь подбирать подходящего человека для каждого сообщения. Наступите немецкому бизнесмену на его "любимую мозоль", и он долго будет об этом помнить.

Немцы питают огромное уважение к имуществу и собственности. Солидным зданиям, мебели, автомобилям и хорошей одежде они придают большое значение и будут стараться произвести на вас впечатление всеми этими вещами. Вы должны признать их

великолепие и не бояться продемонстрировать им солидность свою и своих служб и т. д. Немцы надеются, что вы так же солидны, как и они.

Рекламируя немцам продукцию своей компании, следует как можно больше внимания уделять печатным изданиям. На немцев не производят впечатления яркая телевизионная реклама, ловкие лозунги или художественные иллюстрации.

Их газеты изобилуют фактическими подробностями, дающими максимум информации в рамках отведенной площади. Брошюры, предназначенные для немецкого рынка, должны быть подробными и содержать серьезную фактическую информацию и заявления, которые впоследствии могут быть полностью подтверждены.

Не имеет значения, насколько длинной или скучной будет ваша брошюра, — немцы прочитают ее. Они ждут также того, что ваш товар в точности будет соответствовать приложенному к нему описанию.

Немцы обладают собственным, особым стилем проведения встреч и переговоров, и вы можете обнаружить, что процедуры переговоров с крупными немецкими компаниями намного более формализованы, чем в вашей стране.

В общем на встречах с немцами следует применять несколько более формальный подход и обращать внимание на следующие их особенности, на которые нужно реагировать соответствующим образом:

- Немцы дисциплинированны и приходят на встречу хорошо одетыми. От вас требуется то же самое.

-Они следят за соблюдением иерархии при рассаживании и за очередностью выступлений.

- Они хорошо информированы о том, что касается дела, и ждут от вас того же.

- Они приводят логические, зачастую тяжеловесные аргументы в доказательство своей правоты.

- Они часто продумывают ваши возможные контраргументы и готовы перейти к запасному варианту наступления.

- Они нелегко отказываются от своих доводов или аргументов, но стремятся к поиску общей платформы. Часто это лучший способ добиться прогресса. "Лобовое столкновение" с крупной немецкой компанией редко приводит к успеху.

- Они убеждены в том, что действуют более основательно, чем остальные, и нелегко изменяют свою позицию.

- Они "сегментируют" свои аргументы — каждый член пере-

говоров выступает по своей специальности. Они ждут с вашей стороны того же самого.

- Они не вмешиваются в замечания своих коллег и в целом демонстрируют хорошую командную работу. Однако они спорят между собой в частной беседе между заседаниями.

Так как они не разговаривают с каменным лицом (как японцы) или притворной миной (как французы), то часто можно обнаружить расхождение во мнениях между ними по выражению их лиц или по их телодвижениям.

- Подобно японцам, они любят возвращаться к деталям снова, поскольку стараются исключить возможность разногласий в дальнейшем. Вам следует проявить терпение.

- Они не любят, когда их торопят.

- Они рассчитывают на принятие решения в рамках встреч (в отличие от японцев или французов), но всегда соблюдают осторожность.

- Они, как правило, выполняют то, о чем договорились на словах.

- Если вы продаете им что-нибудь, они будут настойчиво спрашивать вас о том, что составляет сильную сторону немецких товаров, например о качестве товаров, датах постав ки и конкурентной цене. Будьте готовы к этому.

- Они ожидают в итоге договориться об очень хорошей (самой низкой) цене для себя. Они могут предложить вам небольшой "испытательный срок" для проверки бизнеса на данном уровне цен. Воспользуйтесь им — это приведет к развитию вашего бизнеса в дальнейшем, если результаты проверки удовлетворят их.

- Они будут настойчиво искать недостатки в ваших товарах или услугах и открыто (и даже энергично) критиковать вас за то, что вы не выполнили свои обязательства. Будьте готовы к тому, чтобы извиниться за допущенные в чем-то просчеты. Они любят, когда перед ними извиняются, от этого они чувствуют себя лучше. Вам это тоже пригодится.

- Они сами могут быть очень чувствительными к критике в свой адрес, поэтому вы должны делать по возможности все, чтобы не смутить их, даже непреднамеренно.

- Обращайтесь к ним только по фамилии и демонстрируйте уважение к их званиям. В Германии много докторов наук.

- Не прибегайте к юмору или шуткам во время деловых встреч. Немцы не американцы, они не любят вести себя несерьезно. Бизнес — серьезное дело. Рассказывайте им смешные анекдоты за кружкой

пива. Вы обнаружите, что многие их анекдоты не смешны или тяжеловесны. Постарайтесь рассмеяться.

- Они тщательно записывают все свои замечания и на следующий день приходят хорошо подготовленными к встрече. Вам разумно поступать таким же образом.

- Немцы, как правило, обладают хорошими способностями к языкам (особенно к английскому и французскому), но часто страдают от незнания иностранных культур (они могут знать намного меньше о вашей стране, чем вы думаете). Они любят говорить на немецком где только это возможно.

- Они, как правило, убеждены, что немцы — самые честные, надежные и искренние люди в мире, и остаются такими в деловых переговорах. Покажите им, что в этом отношении вы с ними равны.

Немцы, несомненно, очень искренние люди, и они полагают, что и другие люди такие же. Они часто расстраиваются оттого, что те, кто относится к жизни небрежно или легкомысленно, не всегда серьезно отвечает на серьезные вопросы. Немцы склонны к длинным и глубоким поискам смысла жизни и любят проводить время с выгодой для своих сундуков или души.

В своей серьезности они очень стараются быть законопослушными, дисциплинированными гражданами. В густонаселенной стране требование конформизма в обществе является очень сильным, и немцы не желают выглядеть диссидентами или не так, как другие. У них нет желания (подобно многим британцам, французам или американцам) вести себя эксцентрично.

Немцы стараются не совершать ошибок и в общем преуспевают в этом. Если вы допустили ошибку, они скажут вам об этом. Это не грубость, а их неуклонное стремление к порядку и конформизму. Немцы любят быть справедливыми и лезут вон из кожи, чтобы показать, насколько они справедливы.

Немцы часто кажутся англосаксам напряженными и лишенными чувства юмора. Они не имеют такого пристрастия к анекдотам и остротам, как британцы и американцы. Они ищут глубокой дружбы и любят прочувствованные рассуждения о проблемах и тайнах жизни. Англосаксы не всегда видят пути к установлению с ними дружественных отношений, но, когда им удается найти ключ к несколько усложненной структуре немецкой дружбы, они много выигрывают от этого.

Немец, как правило, преданный и верный друг. Внешне хмурые и осторожные, они в душе своей жаждут признания и популярности. Они, так же, как и все мы, хотят, чтобы их любили.

Когда они видят, что англичанин, американец или француз — внешне беззаботные и остроумные — могут быть такими же непоколебимыми, как немец, то принимают это с радостью. Дружба с немцами, без сомнения, очень выгодное "вложение капитала".

ИТАЛИЯ

Итальянцы — очаровательный и умный народ, и Европа находится в огромном долгу перед его культурой. Они коммуникабельны и сочетают в себе сверхострое восприятие с вездесущей гибкостью. Их постоянное бьющее через край и красноречивое многословие часто вызывает отрицательную реакцию у сдержанных британцев, фактолюбивых немцев и молчаливых скандинавов.

Однако эти северяне только выиграют, если приспособятся к общительным итальянцам и так же, как они, будут стремиться к диалогу. Существует много возможностей для заключения сделок с итальянцами, которые для выживания своих компаний энергично экспортируют продукцию. Приводимые ниже замечания подскажут северянам, как некоторыми уступками обернуть себе на пользу итальянскую экстравертивность.

Итальянцы любят делиться подробностями о своих семьях, о том, как они провели отпуск, своими надеждами, желаниями, разочарованиями, предпочтениями. Покажите им фотографии своих детей и т. п.

Поделитесь с ними некоторыми из своих политических и религиозных убеждений — в Италии это обычное дело, — не замыкайтесь в себе. Обсудите всяческие убеждения и ценности. Не бойтесь показаться им при этом слишком разговорчивым. Как бы вы ни старались переговорить их, все равно итальянцы сочтут вас сдержанным (и говорят они в 10 раз больше вашего).

Итальянцы по характеру не шовинистичны и не считают, что они заведомо лучше всех. Такую скромность в оценке собственной нации, как в Финляндии и Италии, редко где еще встретишь. Сыграйте на этой их черте, откровенно обсуждая Италию.

Итальянцы в отличие от испанцев, немцев или французов не особенно чувствительны или обидчивы. Они признают критику в свой адрес и очень гибки в общении. С ними можно говорить намного свободнее, чем с большинством из европейцев, но не переборщите с прямотой или резкостью. Они люди гибкие, но в то же время и деликатные.

Помните о том, что они в общении красноречивы, многословны, экспансивны и очень эмоциональны, — это их стиль. То, что

для них нормально, для вас выглядит излишне театральным, но не следует считать размахивание руками и жестикулирование в разговоре признаком неустойчивости и ненадежности. Они, напротив, считают вас безжизненными и холодными. Дайте им почувствовать себя более комфортно, чаще используя мимику и жестикуляцию.

Итальянцы имеют несколько иное представление о времени, чем северяне и американцы. Они не приходят на назначенные встречи вовремя. В Милане точность означает опоздание на 20 минут, в Риме — на полчаса, а на юге Италии — на 45 минут. Вы ничего не сможете с этим поделать, если только дело не происходит на предприятии или в офисе с фиксированным рабочим графиком.

Значит, вам нужно приспособиться к этому. Будьте готовы к тому, что вам придется прождать минут 15-45, прежде чем появится ваш итальянский партнер или пригласит к себе в офис. Захватите с собой хорошую книгу или журнал. Время от времени можно и опоздать на полчаса, но в реальной жизни лишь немногие из северян способны на это.

Кроме того, итальянцы иначе относятся и к пространству. Они привыкли к работе в тесноте. Это, почти как и у японцев, создает у них атмосферу командной работы. Британцам, американцам и немцам для эффективной работы требуется больше личного свободного пространства, "простора" как на предприятиях, так и в административных помещениях. Будьте готовы работать с итальянцами "плечом к плечу".

"Дистанция комфортного общения" у северян длиннее, чем у итальянцев. Англичане любят держаться на расстоянии не менее 1,2м от своих собеседников. Итальянцы же чувствуют себя совершенно комфортно и на расстоянии 80 см. Если вы увеличите это расстояние, они могут подумать, что вы их избегаете или вам физически неприятно их присутствие. Сделайте общение для них более приятным, "соблюдая правильную дистанцию".

Итальянцы могут трогать вас за руку или за плечо или даже обнимать вас, если они настроены дружелюбно. После нескольких месяцев знакомства они могут расцеловать вас в обе щеки при встрече или расставании. Они выказывают вам свою симпатию, и вы должны найти способ откликнуться на это.

Хотя бы изредка улыбайтесь им — ваше лицо от этого "не переломится" (климат-то южный!).

Гибкость итальянцев в бизнесе часто может наводить на мысль, что они ведут себя "нечестно". Они нередко изменяют правила,

нарушают или "обходят" законы и очень вольно интерпретируют отдельные соглашения, нормы и постановления. Помните о том, что это их стиль бизнеса, и у вас есть хороший шанс извлечь собственную выгоду из такой "гибкости". Они считают ваш довольно жесткий, законопослушный способ ведения дел несколько старомодным, недальновидным или даже безрассудным.

В этом отношении они, возможно, ближе, чем вы, к реальной действительности и в меньшей степени связаны идеалами. Они не считают, что их действия в чем-то бесчестны, аморальны или незаконны. Они будут рады сделать вас соучастником своего "заговора". И если вы согласитесь, они поделятся с вами "прибылью".

Если же вы будете слишком привязаны к букве закона, они обойдутся и без вас. Мы не имеем в виду явное нарушение законности. Существует много "серых" областей в бизнесе, где выбор кратчайшего пути к цели в глазах итальянцев — вопрос здравого смысла.

Итальянцы менее замкнуты, чем моноактивные люди, и могут свободно одолжить у вас ваши вещи (или ваше время). В конце концов они оплатят или вернут вам то, что заняли (калькулятор, машину, отчет и т. п.), так что не слишком дуйтесь на них за это. Помните, что и вы можете занимать у них, когда захотите.

Итальянцы часто задерживают выплаты, т. е. расплачиваются с опозданием. Это еще одна область, где чрезвычайно трудно изменить их привычки. Лучшее, что вы можете сделать, это постараться договориться заранее о приемлемых для вас сроках оплаты и (или) строго оговорить возможность отложенных платежей. Помните, что итальянцы предоставляют вам такую же вольность (если они могут позволить себе это).

На встречах итальянцы не так строго придерживаются повестки дня, как северяне. Они перескакивают на пункты, которые должны быть рассмотрены позже, или вновь возвращаются к тем вопросам, которые вы считали уже решенными. Они разговаривают громко, возбужденно и подолгу. Часто говорят сразу несколько человек, и вы можете обнаружить, что одновременно проходят две-три микровстречи.

Они не любят, когда молчат больше 5 секунд. Если вы не ведете собрание, то вам ничего не остается, как только усесться в кресло и насладиться бездельем. Если же вы занимаете место председателя, то следует навести хоть какой-нибудь порядок, но этого можно добиться только в том случае, если вы заранее установили жесткие правила.

Многословие итальянцев и краткость северян представляет постоянную проблему при общении внутри компании, так как обе стороны желают добиться ясности, но одна из них делает это при помощи огромного количества слов, а другая ограничивается краткими сообщениями и замечаниями.

Нужно добиваться компромисса. Северяне должны научиться излагать свои мысли более ясно и подробно, а своих итальянских коллег следует призывать к тому, чтобы они были более точными и экономными в словах и идеях и, когда только это возможно, представляли бы их в письменном виде. Факс — ценное изобретение для скандинавов и других неразговорчивых людей.

Итальянцы внешне кажутся намного более вежливыми людьми, чем северяне, поэтому вы часто будете выглядеть излишне откровенными, резкими и даже грубыми, хотя сами и не стремитесь к этому. Постарайтесь перенять у итальянцев их обтекаемость, изысканность в обращении и чаще льстите им, чем вы обычно это делаете. Им это нравится. Открывайте двери перед женщинами, вставайте и садитесь, когда это положено по этикету.

Может быть, вы так и поступаете, но обратите внимание на то, как очаровательно и изящно это делают итальянцы. Выходя из комнаты, итальянцы часто говорят: "Разрешите?" Попробуйте усвоить некоторые из этих манер. Если вы все еще испытываете некоторую неловкость, утешьтесь тем, что даже итальянцы в глазах японцев выглядят бестактными, эмоциональными и часто невоспитанными.

Нередко бывает трудно избавиться от ощущения, что итальянцы — это необузданная, неорганизованная братия. Может быть, они не так методично планируют свою деятельность, как вы. Но не забывайте о том, что Италия занимает пятое место в мире среди промышленных стран и превосходит даже Германию и Америку в таких областях, как производство бытовой техники и некоторых категорий автомобилей.

Кроме того, в Италии существует огромная скрытая, "теневая" экономика, масштабы которой неизвестны. Значит, что-то они умеют делать как надо. Ваша задача заключается в том, чтобы определить, в чем они вас превосходят и можете ли вы научиться действовать так же.

Их эффективность не столь "очевидна", как ваша, но, может быть, она как-то связана с их общительностью, гибкостью, умением работать, ориентацией на человека, командной работой, быстротой и умением использовать благоприятные ситуации. Постарайтесь поставить себя на их место.

Итальянцы на переговорах дружелюбны, разговорчивы и весьма гибки. Они менее прямолинейны, чем северяне, и часто идут окольными путями. Итальянцы обсуждают проблемы с точки зрения личности и не без эмоций ("Смотрите, какие хорошие отношения у наших президентов!"), тогда как северяне стараются сосредоточить внимание на интересах своей компании и опираются на факты конкретной сделки.

Северянам следует подходить к переговорам с итальянцами, имея для этого достаточный запас времени и огромное терпение. Они должны быть готовы к длительным переговорам и сохранять спокойствие. Итальянец может вспылить при обсуждении какого-нибудь пункта, а минуту спустя превратиться в самого дружелюбного партнера.

Итальянцы могут ссориться друг с другом за столом переговоров, а через несколько минут перед вами уже сплоченная команда. Их стартовая цена может быть высокой, но они готовы к ее снижению в процессе переговоров.

Скандинавы или британцы, продающие что-нибудь итальянцам, должны устанавливать свою начальную цену с некоторым запасом, чтобы была возможность для ее снижения позднее. Итальянцы надеются на это. Они должны после заключения сделки чувствовать себя победителями — людьми, которые чего-то добились. Каждый член их команды должен быть удовлетворен результатами переговоров.

Лучше всего, если северяне будут относиться к переговорам с итальянцами как к своего рода интересной игре, которую нужно вести по многочисленным итальянским правилам, но которая приводит к серьезному и выгодному (для обеих сторон) результату.

ИСПАНИЯ

Те, кто хочет иметь дело с испанцами, должны в первую очередь признать, что испанцы никогда не ведут себя так, как северяне, и что их шкала ценностей весьма отличается от шкалы ценностей современной эпохи.

Так же как и другие люди, они покупают и продают и ведут себя при этом дружелюбно, но относятся к вам несколько старомодно и больше интересуются вами, чем вашими товарами.

Вам нужно сильно потрудиться, для того чтобы понравиться испанцу. Если вы преуспеете в этом, дело пойдет само собой. Вам нужно показать, что у вас доброе сердце и что вы не относитесь ко всему всерьез. Северяне добросердечны, но они часто искусно скрывают это.

С испанцами нужно говорить так, чтобы они видели в ваших глазах огонек. Их "дистанция комфортного общения" намного меньше, чем у большинства европейцев, и они любят во время беседы иметь зрительный контакт с собеседником. Они более грубы, чем французы, итальянцы или португальцы. Это самый грубый из всех романских народов. Мачо ("агрессивный, настоящий мужчина") — испанское слово, и природная мужественность бизнесмена с севера оказывает ему добрую услугу в компании испанцев. Деловые женщины с севера также быстро находят взаимопонимание на переговорах с испанскими бизнесменами, так как определенная агрессивность последних дает положительные результаты.

Испанцы очень человечны. При разговоре с ними лучше всего отказаться от своей холодности, забыть о диктате времени, допустить, что в вашей стране действительно случается мелкое жульничество, признаться в некоторых личных грехах или проступках, задавать им какие-нибудь довольно личные вопросы, выпивать с ними, если надо, до 3 часов утра и вообще немного расслабиться.

Расслабляясь в компании испанцев, держите в одном из ближних уголков своего сознания важную мысль: они обидчивы и чувствительны. Вы можете сколько угодно смеяться над французами и немцами, вы можете даже критиковать некоторые испанские обычаи, такие, как сиеста или бой быков, но вы ни при каких обстоятельствах не должны говорить ничего, что могло бы быть истолковано как посягательство на их личное достоинство или честь. Для многих испанцев слово "честь" является важнейшим словом в их языке.

По своему характеру испанцы - серьезны, открыты, галантны, обладают большим чувством юмора и способностью работать в команде.

Испанские бизнесмены большое значение придают переговорам между людьми, занимающими равное положение, а так как они любят поговорить, то регламент встреч зачастую может быть нарушен. Одежда на переговорах состоит из классического костюма, белой рубашки, непременно начищенной обуви.

Деловых партнеров не принято приглашать домой, если же такое случится, то будут правильно восприняты принесенные вами цветы и вино.

В 14 часов в Испании завтракают, обедают - в 22 часа. Запретными темами за столом являются: гражданская война во время правления Франко, коррида, личная жизнь.

Если вас просят остаться на завтрак - не принимайте этого

приглашения: оно является простой формальностью. Если его повторяют - снова откажитесь. Только после третьего раза можно принять приглашение, так как на этот раз оно будет искренним, а не просто жестом вежливости.

Как ни странно прибывать в точно назначенное время не принято - непременно нужно опаздывать на 15-20 мин.

Никогда не следует наносить визиты в часы послеобеденного отдыха. В поезде обязательно предложите вашим соседям закусить вместе с вами. Они откажутся, так же как и вы должны это сделать, если это будет предложено вам.

ПОРТУГАЛИЯ

Если бы португальцы не отличались очень сильно от испанцев, Португалии как страны не было бы. При взгляде на карту Иберийского полуострова возникает впечатление, что он по форме приближенно напоминает пятиугольник; этот полуостров так четко отделен от остальной Европы Пиренеями и так резко отсечен от Африки Гибралтарским проливом, что кажется созданным самой природой служить связующим звеном между двумя морями и двумя континентами.

В сфере бизнеса, несмотря на то, что в Португалии организация фирм строится по принципу вертикальной иерархии, когда власть сосредоточена в руках высшего руководства, португальские менеджеры избегают, где только это возможно, прямых конфликтов со служебным персоналом, применяя мягкую манеру обращения и учитывая личные проблемы подчиненных.

Такое же дружелюбие наблюдается и в их взаимоотношениях с клиентами. Португальцы начинают эти взаимоотношения с искреннего предположения, что между обеими сторонами существует взаимное доверие. У них настолько жизнерадостная и непринужденная манера общения, что им ничего не стоит создать такую атмосферу даже на начальной стадии переговоров. В Португалии к клиентам относятся как к друзьям, если же этого нет, то маловероятно, что они останутся клиентами.

В странах с развитой бюрократической системой — а Португалия, к несчастью для нее, относится к таким странам, — обычно стремятся заключать сделки, опираясь в значительной степени на хорошие личные взаимоотношения и доверие, в противном случае вы пойдете не кратчайшим путем.

В Португалии, так же как и в Италии, способность завязывать близкие отношения, обеспечивать хорошие знакомства, создавать

долгосрочные неформальные отношения является не только важной предпосылкой для ведения дел, но и непосредственным критерием самой их эффективности! Португальские руководители, обладающие таким даром, — превосходные "ледоколы". Они разбивают лед в отношениях на международных совещаниях, где некоторые из делегатов ведут себя поначалу излишне натянуто.

Португальцы обладают недюжинными ораторскими способностями, но они также любят, когда все зафиксировано в письменном виде. Это не только продукт португальской бюрократии (во многом заимствованной из наполеоновской модели), но и укоренившееся мнение, что хорошо составленные документы помогают избежать неопределенности и двусмысленности.

В этом они поразительно контрастируют с испанцами. Португальцы обычно пишут на своем языке аккуратно и хорошо; это умение превосходно служит им в бюрократических процедурах, соблюдение которых часто требуется в крупных многонациональных компаниях.

Португальцы в большей степени формалисты, чем испанцы, которые сегодня повсюду обращаются на "ты" На португальском языке вместо обращения "вы" или "ты" может использоваться обращение "синьор" или "синьора". Эти формы могут сочетаться с именем, фамилией или такими титулами, как "профессор" или "инженер". Если вы сомневаетесь в форме обращения, то разумнее ошибиться в сторону большей формальности. Не задумываясь можете обращаться "доктор" к тому, кто кажется вам более квалифицированным в этом вопросе или более умным, чем вы.

Ведение переговоров с португальцами

Португальцы — одни из лучших в мире специалистов по переговорам. Когда они договаривались об условиях своего вступления в Общий рынок, а происходило это в то же самое время, когда переговоры вели и испанцы, то добились для себя значительно лучших условий, чем их соседи по Иберийскому полуострову.

Их имперское прошлое и стремление держаться на расстоянии от испанцев привели к тому, что они стали большими интернационалистами вопреки распространенному мнению о них большинства. Они обладают прекрасными способностями к языкам — среди романских народов они лучше всех разговаривают на английском, а число посещающих курсы английского, французского и немецкого языков просто ошеломляет. Знаменитая Кембриджская школа иностранных языков в Лиссабоне регулярно зачисляет более 10 тыс. студентов в год.

Португальцы могут свободно вести переговоры на английском языке.

Ниже приводятся основные характеристики поведения португальцев на переговорах:

- Они ведут переговоры индивидуально или в составе небольших команд. Члены группы хорошо знают друг друга и могут быть родственниками.

- На переговорах они добиваются наилучших условий в интересах своей компании, но решения принимают на основе личных предпочтений и своего семейного и общественного положения.

- Результаты переговоров для них — это оценка их собственного мастерства.

- Их полиактивность приводит к тому, что они связывают текущие переговоры с другими сделками или с бизнесом, которым они занимаются в настоящее время. Они не "сегментируют" переговоры, т. е. не делят их на "непотопляемые" части.

- Они обращаются по фамилиям и званиям, но с самого начала переговоров дружелюбны и даже обаятельны. Они считают себя более сообразительными, чем другая сторона, но прикидываются тугодумами.

-Они с самого начала переговоров знают, что им нужно, но открыты в выборе возможных путей к цели. Они подозрительны по натуре, но скрывают свою подозрительность.

- Они быстры, восприимчивы и умеют воспользоваться благоприятной ситуацией. Они проявляют максимум гибкости.

- Они часто делают вид, что понимают собеседника, тогда как на самом деле только собираются понять. В зависимости от обстоятельств они принимают решения индивидуально или на основе консенсуса. Они начинают переговоры с высоких цен, оставляя себе возможность для последующих маневров, но быстро перестраиваются, если почувствуют напряженность. В процессе переговоров они стараются заявить о своих реальных целях как можно позже.

- Они аргументируют свои требования окольными путями в отличие от логической обоснованности французов и напористости американцев.

- В процессе переговоров они часто круто меняют свою позицию и вырабатывают новую платформу исходя из новых условий, а не из тех, с которыми они пришли к столу переговоров.

- Они часто выдвигают на переговорах совершенно фантастическое (дикое) предложение для того, чтобы сбить с толку оппонента

или выиграть время.

- Они редко отказываются от каких-либо сделок, предлагаемых во время переговоров, "сгребая" все, что попадается под руку даже любые второстепенные или вспомогательные сделки.

- Великодушные по натуре, они устраивают щедрые приемы между встречами, часто сами выбирая развлечения. Они надеются на то, что платежи будут производиться обеими сторонами вовремя.

- Национальная честь не является для них главным фактором. Для них неважно, какого цвета кожа у человека или к какой расе и религии он принадлежит.

- Стиль их общения — личностный, красноречивый, эмоциональный, но более сдержанный, чем у итальянцев или испанцев (влияние Атлантики).

- Они приходят на переговоры хорошо информированными обо всех аспектах сделки.

-У них есть опыт международного бизнеса. Столетия торговли с Индией, Африкой и Дальним Востоком приучили португальцев быть гибкими, хитрыми, реалистичными и "уметь проигрывать".

-Недостаток технологий и природных ресурсов часто ставит португальцев на переговорах в невыгодное положение, которое они должны компенсировать умением правильно вести переговоры, что оттачивает их искусство делового общения.

ШВЕЦИЯ

В своем хорошо известном исследовании деловых культур Г Хофстед делает вывод о том, что из всех культур, приведенных в его обзоре, шведская наиболее женственная.

В мужских культурах доминирующими ценностями являются успех, деньги, награды, цели, вещи и собственность, в женственных — межличностные отношения, качество жизни, доброжелательное окружение, возможность оказания услуг и проявление заботливости — короче говоря, создание заботящегося о людях общества.

Что касается современной Швеции, то сами шведы и другие люди начинают задавать себе вопрос а не слишком ли в этой стране заботливое общество*? Поддержание системы социального обеспечения, — возможно, самой лучшей в мире — требует больших средств Шведы страдают от слишком высоких налогов, а страна быстро стареет.

С каждым годом количество кормильцев уменьшается, а число иждивенцев растет Если бы в мире не было конкуренции, Швеция могла бы продолжать продавать по высоким ценам свою качественную продукцию для поддержания высокого жизненного

уровня, но в XXI в конкуренция будет еще более жесткой.

Азиатские и американские бизнесмены не позволяют себе шестинедельные отпуска и всякого рода долгие уик-энды и летом не спешат покинуть свои офисы в 4 часа. Шведские менеджеры постоянно сталкиваются с требованиями своих служащих о предоставлении им отпуска по беременности, по болезни детей, субботнего отпуска, отпуска на обучение, для службы в отрядах местной самообороны, для работы в профсоюзах и т п

Капитал и промышленность в Швеции находятся в основном в частных руках, но система взимания налогов построена так, что нельзя разбогатеть законным путем Те, кто грозится сделать это (Ингмар Бергман, Бьорн Борг), вынуждены уезжать из страны и жить за границей, чтобы избежать уплаты налогов, которые могут достигать более 100% доходов Кстати, в Монте-Карло и климат лучше1

Можно предположить, что недостатков больше у шведской системы, чем у самих шведов Они добрые, интеллигентные, стойкие люди, которые хотят, чтобы дела шли хорошо, хотя им и нелегко изменить коренным образом свой менталитет (работать по правилам), когда дела идут хуже Сверхрегулируемое общество независимо от его политики может порождать очень скучных людей, непосредственность которых вытравливается

Имея дело со шведскими бизнесменами, помните следующее:

-Они верят в то, что они честные и всегда говорят правду » Они не любят спорить со своими коллегами

- В шведских компаниях полномочия передаются подчиненным, поэтому на переговорах вы можете не услышать о том, каково в действительности мнение их руководителя.

- Цена, назначенная шведами, может оказаться неизменной, так как они считают ее справедливой.

- Они могут показаться негибкими и в других отношениях, так как полностью доверяют решению, принятому в результате группового консенсуса.

- Как и японцам, им трудно изменять свою индивидуальную позицию, так как это будет идти вразрез с общепринятым мнением.

- Они хорошие слушатели и с пониманием относятся к вашей точке зрения.

- Если они захотят пойти вам на уступки, то для этого им необходимо время.

- Они не так сильно, как вы, ориентированы на прибыль.

- Несмотря на их отзывчивый характер, они в большей степени

ориентируются на дело, а не на человека.

- В том, что касается технического качества, они прагматики.

- Достоинствами их продукции при продаже являются качество, дизайн и быстрые поставки.

- При покупке они также особое внимание уделяют качеству продукции, а не цене.

- Они щедро угощают, если это является частью деловой программы.

- Подобно американцам и финнам, они мало внимания уделяют пище на "рабочем" ленче и продолжают обсуждать подробности дела во время еды. Французы и испанцы не выносят такого отношения к еде.

- Они могут бесконечно обсуждать технические детали, но для светской беседы их хватает на 10-15 минут. Однако их шутки и анекдоты первоклассны!

- Они говорят официальные тосты и ожидают, что во время обеда и после него будут произноситься речи.

- Они чрезвычайно неформальны в обращении, используя только форму "ты".

- Молчание в Швеции не обязательно означает отрицательное отношение. Они задумчивы и скорее интровертивны.

- Они не принадлежат к "контактной" культуре, поэтому старайтесь не подходить к ним слишком близко. Во время деловых встреч они очень мало пользуются жестикуляцией и мимикой, хотя улыбаются намного чаще немцев и финнов.

- Они остаются спокойными и вежливыми во время обсуждения, но не совсем хорошо знают, как реагировать на грубость или на экспансивность жителей романских стран. Они не демонстрируют особого уважения к рангу собеседника и обращаются к важным персонам как к равным. Французы, немцы, южноамериканцы и азиаты не всегда хорошо воспринимают эту очень эгалитарную манеру поведения.

- Они никогда не подавляют своего собеседника и не прибегают к грубому нажиму, даже если обладают в чем-то превосходством.

- Будет лучше всего, если вы уступите их желанию вести продолжительные и всесторонние консультации и явно продемонстрируете свое терпение и взаимопонимание в сочетании с твердостью и порядочностью.

АРАБСКИЕ СТРАНЫ

На Западе и в арабских странах существуют совершенно

различные представления о том, что такое добро и зло, что правильно и неправильно, логично и нелогично, приемлемо и неприемлемо. Они живут в совершенно разных мирах, каждый из которых организован по-своему.

Пока не достигнуто глубокое понимание различий между этими двумя мировоззрениями, одна из сторон будет негативно настроена по отношению к другой. Поэтому стоит перечислить основные культурные различия, возможно это поможет объяснить существующее положение.

Ниже приводится только краткая сводка этих различий:

- На Западе считают, что Арабские страны находятся в состоянии упадка и временно поддерживаются доходами от нефти. Арабы же, напротив, очень гордятся тем, что их цивилизация однажды уже правила миром, и верят в то, что они способны сделать это вновь (в моральном смысле).

- На Западе церковь, как правило, отделена от государства. В большинстве исламских стран этого нет и религия оказывает сильное влияние на общественное поведение, политику и даже на бизнес.

- На Западе основной социальной единицей является индивидуум, в то время как для арабов такой единицей признана семья.

- На Западе статус человека определяется его достижениями, а в арабском мире — сословной принадлежностью.

- На Западе любят иметь дело с беспристрастными фактами; арабы не допускают того, чтобы факты портили их репутацию.

- На Западе хотят быть честными, но справедливыми; арабы хотят быть не только справедливыми, но и гибкими. Запад верит в организации и общественные институты; арабы верят в лидеров, ведомых Богом.

- Запад в принципе сторонник нового; арабы стараются адаптироваться к современным формам поведения без нарушения традиций, которые они ценят.

- Большинству западных стран удалось установить равноправие между мужчинами и женщинами. Арабы убеждены в том, что эти два пола обладают совершенно различными личностными качествами.

- Западные общества сильно отличаются друг от друга по мировоззрению. Арабы, напротив, в значительной степени придерживаются одних и тех же принципов морали. Арабы путешествуют реже жителей Запада и поэтому более консервативны.

- На Западе люди должны вести себя рационально. Для арабов важно производить впечатление порядочного человека. На Западе

уважают силу. В арабских странах милосердие — одно из наиболее почитаемых качеств, поэтому слабого нужно щадить и защищать. Эту черту арабы внедрили и в культуру Испании.

- На Западе друзья — хорошая компания. Для арабов друг — это человек, который не может отказать вам в вашей просьбе. Вы не имеете права отказывать и их друзьям тоже. На Западе при представлении друг другу люди обычно дают о себе ограниченный объем информации. Арабы же стремятся рассуждать о своих семьях и связях.

- На Западе люди для проталкивания своих деловых программ используют в основном официальные каналы. Арабы для этого прибегают к личным связям.

- Арабы постоянно ждут похвалы в случае хорошо проделанной ими работы, тогда как на Западе люди довольны уже тем, что не лишились ее. Арабы более болезненно реагируют на критику, чем жители Запада.

- На переговорах представители Запада стараются найти логические доводы, в то время как арабы прибегают к личным аргументам, призывам и настойчивым убеждениям.

- Арабы стоят или сидят намного ближе к своим собеседникам, чем это делают люди с Запада. У них считается нормальным дышать на собеседника и часто прикасаться к нему.

- Арабы менее "замкнуты", чем жители Запада. У них частыми являются визиты и долгие беседы.

- В западных обществах мужчины и женщины общаются свободно; в большинстве арабских стран этого нет. Разделение полов у мусульман получает территориальное выражение. Женщины, посещающие общественные места ("только для мужчин"), должны носить чадру, чтобы прятать свое лицо. Люди с Запада редко могут увидеть женщин в домах арабов, поскольку они находятся во внутренних комнатах.

- Гостеприимство в арабских странах радушнее, чем в западных. У них по традиции открыта дверь даже для чужеземцев. А бедуины, говорят, могут зарезать последнего верблюда для того, чтобы накормить своего гостя.

- Люди с Запада, особенно швейцарцы, шведы и другие северяне, стараются приходить вовремя на обед или на другую назначенную встречу. Арабы гораздо менее строги в этом отношении. Общественные события или деловые встречи у них не имеют обычно точного времени начала или окончания.

- В отличие от людей с Запада арабы предпочитают заключать

браки по договоренности. В целом эти браки бывают более устойчивыми и отличаются взаимным уважением обоих супругов.

- Для арабов свинина — запрещенная еда, а для Запада нет.

Британцы, американцы и северные европейцы понимают, что они и арабы находятся на разных полюсах временной шкалы, поэтому общение между ними не может происходить обычным путем. Каноны мусульманской религии осложняют взаимный обмен идеями.

Все же арабы часто заключают сделки с иностранцами и охотно прощают им то, что они ведут себя иначе. Вам простят, даже если вы будете вести себя как атеист, пока приспосабливаетесь к их поведению.

Самое главное — избегать слов или поступков, которые могут показаться оскорбительными или унизительными для арабов. Сюда можно отнести употребление алкоголя, неподходящую одежду, излишнюю фамильярность по отношению к тем немногим женщинам, с которыми вам разрешено встречаться, а также вызов основным принципам ислама.

Иностранных женщин принимают без чадры, если только они одеты достаточно консервативно. Они могут ходить по магазинам и путешествовать в одиночку, но им следует избегать посещений кафе "только для мужчин" (а таких там большинство). В Саудовской Аравии женщинам не разрешено водить машину.

Арабы ценят искренность в переговорах и рассчитывают на взаимное уважение. Нет проблем, если вы производите впечатление искреннего и правдивого человека. Естественную для северян реакцию смотреть свысока на признаки полиактивного поведения другого человека (словоохотливость, посягательство на "личные секреты", вольное обращение со временем, демонстративная жестикуляция) следует жестко подавлять, так как арабы не собираются изменять своим национальным особенностям.

Полиактивные люди, особенно арабы, практически не могут вести себя, как скандинавы или американцы. Поэтому единственно верное решение, позволяющее установить коммуникативные отношения, — пойти на уступки в направлении экстравертивности.

Многим это покажется трудным, даже неприятным, однако вознаграждение за усилия может быть значительным. Следует начать с того, что вы должны находиться ближе при разговоре с арабом, чем с британцем или немцем.

Если вы держитесь на своей привычной дистанции, то араб может подумать, что вы находите его присутствие физически неприятным или что вы слишком холодный человек. Арабы говорят

красиво и легко с теми, кто им нравится, поэтому вы должны постараться понравиться им.

Они придают большое значение "контакту взглядов", поэтому при разговоре с ними снимите солнечные очки и смотрите им прямо в глаза (обычно это нетрудно сделать). Северяне могут чувствовать себя неудобно при проявлении явной лести или при заверениях в дружбе, но арабы любят такую манеру разговора, поэтому не колеблясь расхваливайте их страну, их искусство, их одежду и пищу (но не их женщин!).

При ведении деловых переговоров с ними следует строить их исключительно на личностных взаимоотношениях. Вы хотите "провернуть" это дело, но прежде всего покажите, что хотите иметь дело именно с этим партнером, и поэтому именно к нему вы должны проявить свой глубоко личный интерес.

Если араб хвастает своими связями и сетью нужных знакомств, то он показывает вам, что ценит личные отношения, и, если его дядя — влиятельная фигура в каком-нибудь департаменте (или министр), он ожидает, что вы будете в восторге оттого, что это влияние может помочь вашему бизнесу.

Не старайтесь показать, что вы принимаете это одолжение с его стороны спокойно и без особой охоты. Ваш арабский друг в свое время тоже попросит вас оказать ему любезность.

Так как семья играет первостепенную роль в жизни арабов, вам всегда следует проявлять искреннее внимание ко всем членам его семьи, которых он вам представил. Вы должны регулярно справляться о здоровье (и счастье) его братьев, дядюшек, кузенов и сыновей. Это очень необычно для северян, но верный (и легкий) путь добиться любви и преданности вашего арабского друга.

При посещении его страны следует привезти с собой подарки для всех его родственников. Не ждите, что они будут открывать эти подарки при вас.

Во время еды ешьте только правой рукой, берите только те блюда, которые вам предложат, и, нахваливая их, не уделяйте слишком много внимания тем, кто готовил их. Не просите познакомить вас с поваром (жена, мать или сестра), затратившим столько труда и времени, чтобы приготовить эту еду.

Хозяева будут предлагать вам лучшие кусочки, от которых нельзя отказываться. Они предложат вам столько, что вы не сможете все это съесть, но лучше немного переесть, чем огорчить хозяев. От вас не ждут длинных разговоров за едой, так что в этом смысле каждое блюдо может послужить поводом для желанного перерыва в

разговоре.

Возвращаясь к теме разговора, отметим, что это трудная сфера для северян в их взаимоотношениях с арабами. Ваша осторожность, краткость и паузы на размышление не принесут вам никакого успеха в переговорах с арабами. Ваша сдержанность в словах, которая очень высоко ценится японцами, может вызвать у арабов сильное замешательство.

Если вы выражаете свои мысли сдержанно, то они просто подумают, что что-то не так, и будут приставать к вам с расспросами, пока не выяснят, в чем тут дело. Встречаясь с арабами, вы должны говорить не только больше, но и громче, чем обычно. Громкость голоса, повышение высоты и тона и даже крик — все это при разговоре с арабами означает искренность. Вам это может показаться очень трудным. Хорошенько постарайтесь.

Помните о том, что война в Персидском заливе произошла отчасти из-за того, что Буш говорил тихо и Саддам не поверил в твердость его намерений (объявить войну и т. д.). В арабском мире совершенно нормально, когда речь эмоциональна и почти агрессивна для большей убедительности.

Арабы — большие поклонники ораторского искусства, и если вам удастся говорить красиво в их присутствии, то они сочтут это за признак вашей образованности, утонченности и искренности; неважно, как все это многословие звучи г для вашего собственного уха.

Клятвы вполне обычное дело в арабском мире, поэтому, если в порыве возбуждения у вас вырвется одна из ваших не самых сильных клятв, это не оскорбит арабов, которые призывают Аллаха в своих аргументах почти в каждой беседе.

Арабы не любят обсуждать неприятные материи, такие, как болезнь, неудача, несчастные случаи или смерть. Не затрагивайте этих тем. Арабы с неохотой говорят даже о плохих новостях в бизнесе, поэтому учтите это в тех случаях, когда все, по их словам, рисуется в розовом свете. С этим также связана привычка арабов употреблять в своей речи эвфемизмы. Того, кто болен, они называют усталым, учителя волшебным образом превращаются в профессоров, а трущобы — в дешевые жилища.

Арабы питают глубокое уважение к печатному слову, особенно если оно имеет религиозное значение. Ничего не заворачивайте в газету на арабском языке — на ней может быть напечатано имя Аллаха. Если вы держите в руках Коран, проявите к нему больше уважения, чем даже к визитной карточке в Японии.

Кроме того, суровым испытанием становится деловая встреча, проводимая в арабской стране, которая для северянина может стать особенно тягостной. Мы уже упоминали об арабской концепции "открытого дома", куда гости имеют доступ в любое время. В XX в. эта концепция, или традиция, была расширена и теперь включает "открытый офис".

Может быть, это звучит довольно дружелюбно, но приготовьтесь при вашем первом же посещении офиса столкнуться с хаосом в делах. Северяне надеются на то, что при обсуждении деловых вопросов им будет гарантирована некоторая приватность. В Англии или Германии секретари не позволяют новым посетителям беспокоить босса во время заседания.

Это может произойти в Португалии, Испании, Южной Америке или Сицилии, но даже там вновь прибывших просят подождать. В арабских странах их приглашают прямо в офис согласно старой традиции.

Северяне, которые обычно надеются получить привилегию вести переговоры без помех, скоро начинают испытывать отрицательные эмоции, когда с полдюжины арабских посетителей вступают в беседу.

Северяне не только не готовы к выслушиванию нескольких человек, говорящих одновременно, но и вообще имеют мало шансов на то, что кто-то услышит их спокойный голос в общем бедламе.

Арабы кричат или громко разговаривают для достижения драматического эффекта или из чистого удовольствия видеть своих друзей. Кажется также, что они обладают способностью участвовать одновременно в трех-четырех разговорах. Еще более проблематичным является вопрос о том, как приступить к своим предложениям, ради которых вы преодолели 3 тыс. км.

Перенос встречи на следующий день не поможет, так как маловероятно, что число помех станет меньше.

Несмотря на то, что между культурами арабов и северян пролегла широкая пропасть, имеется хороший шанс для того, чтобы произвести друг на друга благоприятное впечатление. Араб восхищается образованностью, знаниями и опытом и приветствует представителей малых стран, которые выказывают меньше высокомерия, чем американцы, французы и британцы.

Скандинав или голландец никогда не будут ощущать полный комфорт от арабской болтливости, субъективности, непунктуальности и фатализма, но они могут добиться успеха в своих отношениях с арабами, проявляя глубокий интерес к ним, используя вместо

критики похвалу и лесть, заучивая на память основные каноны их религии, изящно одеваясь, получая и делая одолжения, оказывая большое уважение старым людям и традициям и все время оставаясь более гибкими и раскрепощенными.

ЯПОНИЯ

Японцы конечно же тоже ведут переговоры, но не в арабской манере. Им никогда нельзя "терять своего лица" и все время следует быть вежливыми.

Японская вежливость может принимать множество странных форм. Их нежелание говорить "нет" общеизвестно. Если вы говорите японцу: "Я хочу, чтобы вы одолжили мне сто долларов", он ответит: "Да", не предлагая, однако, вам денег. Он имеет в виду следующее: "Да, вы хотите занять у меня сто долларов".

Если они не хотят заключать сделку с иностранным партнером, то не скажут об этом прямо, но после этого вы не сможете связаться с вашим контактным представителем данной компании. Он всегда или болен, или в отпуске, или присутствует на похоронах.

Японцы на переговорах:

- Первый представитель японской компании, с которым вы вступаете в контакт (или он контактировал с вами), будет присутствовать на переговорах до их окончания
- Японцы обычно ведут переговоры командой, члены которой имеют разную специализацию.
- Состав японской команды может изменяться или увеличиваться, так как они хотят, чтобы вас узнало как можно большее число сотрудников их компании.
- Они обычно численно превосходят команду другой стороны.
- На переговорах будет присутствовать представитель старшего персонала, диктующий тактику, но эту роль редко играет тот, кто выступает. Каждый член японской команды задает вопросы в сфере своей компетенции, прибегая к помощи лучшего лингвиста в качестве переводчика.
- Их вопросы составляют основу процесса сбора информации. Они не собираются принимать решение сразу после того, как выслушают ваши ответы.
- Их решения в конце концов будут приниматься на основе консенсуса, поэтому ни один из членов их команды не будет проявлять свою индивидуальность. Они используют имя своей компании или "мы", но никогда "я".
- Какой бы сильной ни была их команда, они опять обращаются в свой центральный офис за инструкциями. Поэтому ни

одно решение не будет принято на первой, а может быть, и на второй встрече.

- На вторую встречу почти неизменно приходят новые люди, так как кто-нибудь из центрального офиса потребует "перепроверки".

- Вторая встреча проходит, как правило, на той же основе, что и первая, только вопросы будут задавать более глубокие.

- Японцы выкладывают на стол переговоров программу своей компании, обладая небольшими полномочиями для ее изменения. Поэтому их гибкость невелика.

- Гибкость проявляется более явно между встречами, когда они проконсультировались с центральным офисом.

- Японцы готовы изучать одну и ту же информацию неоднократно, чтобы избежать в дальнейшем недоразумений и добиться ясности, хотя расплывчатость стиля их собственной речи часто мешает западным бизнесменам ясно понять смысл их намерений.

- Они осторожны, искусно используют тактику затягивания и ! не спешат. Им нужно время, чтобы достичь согласия внутри своей команды.

- Их решения имеют долгосрочный характер, например: "Хотим ли мы, чтобы эти люди стали нашими -партнерами в будущем?", "Доверяем ли мы им?", "Правильно ли выбрано это направление для нашей компании? ".Для принятия серьезных решений необходимо время. Они считают американских участников переговоров специалистами, которые быстро принимают ряд мелких решений для того, чтобы ускорить заключение одной сделки (может быть, и не особенно важной).

- После того как японская компания приняла свое решение, их команда на переговорах ожидает от другой стороны быстрых действий и многие критикуют партнера, если тот медлит.

- На переговорах японцы неизменно вежливы, с пониманием относятся к проблемам других людей и умеют слушать.

- Они прекращают переговоры, если другая сторона ведет себя слишком грубо, нетерпеливо или не соблюдает протокол.

- Им никогда нельзя "терять своего лица". Если к ним проявляют недостаточно уважения или если их прижали в угол безжалостной логикой, сделка не состоится.

- Если они видят, что к ним относятся с большим уважением и предъявляют очень разумные требования, то могут пойти на очень сильные изменения своих требований.

- Они идут на очень многое, чтобы сохранить гармонию в переговорах. Они прилагают все усилия для того, чтобы сблизить

позиции двух "уважаемых" команд, и рады неформальному общению между встречами.

- Они никогда не говорят "нет", не отвергают полностью аргументов собеседника и никогда не прекращают переговоров, пока в них преобладают гармоничные отношения. Это оставляет им возможность для возобновления переговоров когда-нибудь в будущем, если изменятся обстоятельства.

- Они отменят встречу, если посчитают, что условия, послужившие поводом для ее проведения, изменились.

- Они показывают подчеркнуто вежливое отношение к вашему главному руководителю на переговорах и надеются, что вы так же будете относиться к их руководителю.

- Иногда они могут привести на встречу очень важную персону (например, бывшего министра), которая является только консультантом их компании, но вызывает у вас ува жение и почтительность.

- Они прибегают к услугам посредника, если смогут найти такого человека. В конце концов, гармония в переговорах »« не нарушится, если обе стороны доверяют ему.

- Их стиль ведения переговоров неиндивидуалистичен. Он безличен и неэмоционален, хотя эмоции имеют для них значение (это просто скрывается). Логические и интеллектуальные доводы сами по себе не могут сильно повлиять на японцев. Вы должны им понравиться, и они должны доверять вам от всего сердца, иначе сделке не бывать!

Советы о том, как вести дело я с японцами

Что можно посоветовать иностранному бизнесмену, собравшемуся в Японию? Во-первых, умерьте свою динамику. Не размахивайте руками, не дотрагивайтесь без необходимости до собеседника и ни в коем случае не обнимайте его за плечи, входя в кабинет. Не пересказывайте своих разговоров с японцами другим людям, если у вас нет полной уверенности в том, что это можно сделать.

Не говорите о деле в первые 15 минут любого разговора, пока японец не скажет: "Джитсу ва не..." (Jitsu wa ne...), что означает "Дело заключается в следующем..." Никогда не обращайтесь к японским бизнесменам по имени и никогда, никогда не заговаривайте с ними о войне. (Немцы, напротив, любят рассуждать на военную тему.)

Работая с японской группой (а они обычно приходят на переговоры группами), адресуйте ваши замечания их руководителю и кланяйтесь ему так же низко, как он вам. Если хотите, можно поговорить о гольфе или о прыжках на лыжах с трамплина, но не

отпускайте шутки кроме как в свой адрес, и то, если они легко понятны.

Не очень хорошая идея — напроситься к японцу в гости, так как даже известные японские бизнесмены живут в крошечных квартирах — это их несколько смущает. Однако они охотно согласятся побывать у вас дома, так как, скорее всего, у вас квартира побольше. Не пожимайте им руки без особой необходимости, они считают эту процедуру негигиеничной. Вы должны предъявить им свою визитную карточку уже при первой встрече.

Особенно важно помнить о том, что японцы любят вести дело в гармоничной атмосфере, поэтому вы не должны делать то, что нарушает эту гармонию. Японцы редко критикуют друг друга или посторонних и никогда не говорят прямо "нет". Поэтому чрезмерная откровенность, как правило, неуместна.

Имея дело с японской компанией, напоминающей на первый взгляд вашу, не приписывайте вашим компаниям сходства, которого нет на самом деле. Японцы ориентируются на модернизацию, а не на Запад, и явное сходство с западными компаниями может быть в основном только техническим.

Не думайте, что под такими словами, как "лидерство" или "мотивация", они имеют в виду то же самое, что и вы. Они имеют в виду нечто иное. Так, слово "машина" для них означает швейную машинку, "зеленый вагон" — вагон первого класса, а Arbeit — работу на полставки.

Притом что в отношениях с японцами существует много "нельзя", есть и некоторый перечень того, что "должно". Прежде всего вы должны вести себя скромно и сдержанно. Кланяйтесь, если умеете это делать, и начинайте разговор с расспросов об их семьях.

Вполне нормально, если вы будете восторгаться "японским чудом", а также их репутацией честных людей и щедрым гостеприимством. Другим хорошим предметом обсуждения могут быть древняя история Японии и ее достижения в области искусства.

Вы поступите правильно, если извинитесь за свою бестактность во время последней встречи. Японцы всегда так поступают независимо от того, были они грубыми или нет. В данном случае это означает то, что вы признаетесь в своей непунктуальности, недостаточном гостеприимстве или в других личных недостатках.

Японцы, к примеру, регулярно извиняются за свою холодную погоду, за то, что привели вас на просмотр плохого фильма, за то, что везут вас в своем шумном автомобиле, или за то, что их страна победила вашу в чемпионате по каратэ.

Наконец, если вы хотите иметь дело с японцами, то должны обращать внимание на детали. Помните о том, что японские руководители обычно одеваются консервативно: носят синие или серые костюмы с белой рубашкой и темным галстуком. Японские бизнесмены смотрят на вас почти так же, как испанцы.

Вы должны им понравиться, и они должны доверять вам, иначе сделка не состоится. Им нравятся опрятные, хорошо одетые люди с не слишком длинными волосами, не слишком молодые, скромные, с тихим голосом и прежде всего вежливые. Вы должны убедить их в своей респектабельности.

Для японцев респектабельность означает не только зрелый возраст и некоторые из вышеупомянутых качеств, но и успехи, достигнутые в бизнесе, отсутствие всяких сомнительных партнеров или сделок и бесспорная кредитоспособность. Многие из японских бизнесменов могут уже на первой встрече спросить у вас о том, кто входит в совет директоров вашей компании, каков капитал компании, кто ваши основные клиенты, и попросить показать отчет председателя компании, если он у вас имеется.

Как завоевать себе друзей и влиятельных людей в Японии:

-Общайтесь с ними, сохраняя спокойствие.

-Все время будьте сверх вежливыми. Часто это означает, что вы должны стоять, когда обычно сидите, кланяться, когда вы обычно пожимаете руки, и неоднократно извиняться за свою бестактность, которой не совершали.

-Устройте прием с великолепными блюдами, за который вам потом придется извиняться.

-Никогда не говорите "нет", "невозможно" или "мы не можем".

-Если вы не согласны, то просто промолчите об этом.

-Никогда не загоняйте их в угол и не вынуждайте "терять свое лицо".

-Начинайте деловые дискуссии только через 20 минут после начала переговоров.

-Почаще им льстите. Они любят это.

-На первой же встрече дайте им свою визитную карточку и проявите большое уважение к их карточке. Положите ее на стол перед собой и регулярно посматривайте на нее во время переговоров.

-Демонстрируйте большое уважение к их компании.

-Особо подчеркните размеры, возраст, доходы и репутацию собственной компании.

-Не шутите во время деловых встреч. Это можно сделать и потом, они все равно не понимают шуток.

-Помните о том, что все сказанное вами воспринимается ими буквально. Легкомысленные выражения типа "Это убивает меня" или "Вы надо мной смеетесь!" могут быть неправильно истолкованы.

-Будьте с ними менее прямолинейны, чем с другими людьми.

-Помните о том, что японцы не в восторге от прямоты и стараются достичь на встречах гармонии, на основе которой они могут строить долгосрочные отношения. Что вы говорите, не имеет для них особого значения. Им важно то, как вы это говорите.

-Никогда не задевайте их чувств. Помните об этом, и дело пойдет само собой. Проявите большое уважение к их лидеру и (или) к любому из присутствующих, кому за 50.

Хотя бы немного выучите японский язык и покажите свой интерес к их культуре. Не переборщите с этим — они не любят иностранцев, которые быстро говорят по-японски. По-английски (если это ваш обычный язык) говорите с ними медленно и отчетливо. Они постоянно улыбаются и кивают в ответ, но понимают из услышанного только процентов 30.

Будьте готовы к тому, что вам придется повторять что-нибудь по 5 раз в ходе нескольких переговоров, а то, что представляет особенную важность, — не меньше 10 раз. Они предпочитают устную договоренность письменной, поэтому не навязывайте им документы, пока они не будут к этому готовы.

-Если они дали устное согласие, то будут верны своему слову, при этом не обязательно захотят пожать вам руки. Кивок или легкий поклон — намного лучше в таком случае. Постарайтесь не добиваться от них решения во время переговоров. Помните, что им для этого нужно посовещаться со своим главным офисом в Токио.

-О некоторых вещах можно договориться и между встречами, поэтому будьте готовы к тому, чтобы поговорить о бизнесе при неформальном общении.

-Подражайте им или приспособьтесь к их темпу, манерам и поведению, насколько это возможно, и удовлетворяйте, если можете, все их требования и пожелания. Щите первыми на уступки и не уступайте им в манерах, но оставайтесь самими собой, так как они, скорее всего, уважают историю вашей страны и образ вашей жизни.

-Ищите основу для общего взаимопонимания, когда только это возможно. Они любят разделять свои чувства с другими.

КИТАЙ

Если вы спросите у китайцев, что же это за высшие китайские ценности, то они не замедлят с ответом: скромность, терпимость, сыновняя почтительность, учтивость, бережливость,

терпение, уважение к старикам, искренность, преданность, привязанность к семье, почитание традиций, надежность, стоицизм, упорство, самопожертвование, доброта, умеренность, патриотизм, аскетизм, прилежание, гармония во всем, неприятие коррупции, ученость, уважение иерархии, великодушие, живучесть, добросовестность, чувство долга, чувство собственного достоинства ("не терять собственного лица"), непритязательность, дружелюбие, признательность за услуги, беспристрастность, непорочность, мягкость, мудрость.

Западный человек, с трудом дойдя до конца этого списка китайских ценностей, которые они приписывают сами себе, может удивиться наличию в нем таких качеств, как скромность и беспристрастность, однако в основном китайцы в своей повседневной жизни, особенно на индивидуальном уровне, действительно проявляют многие из этих качеств.

Что бы они ни думали о нас, мы вряд ли сможем отказа гь им в трудолюбии, добросовестности, терпении, непритязательности и бережливости. Они кажутся гармоничными в отношениях друг с другом (хорошо работают в команде), а с иностранцами обычно вежливы и уступчивы.

Для того чтобы понять, почему китайцы почти во всех ситуациях дисциплинированны и вежливы, следует рассмотреть некоторые основные принципы их философии и убеждения. Наиболее сильное влияние на китайцев оказало конфуцианство.

Стабильность китайского общества, согласно представлениям конфуцианства, базируется на неравенстве между людьми. Эта позиция почти диаметрально противоположна идеям британцев, американцев и скандинавов, но она едва ли подвергается сомнению в Китае.

Неравенство взаимоотношений означает не просто предоставление неограниченных преимуществ тем, кто главенствует в них. Хотя власть старших не подлежит обсуждению, на них также возлагаются определенные обязанности: они должны защищать тех, кто демонстрирует им свое повиновение и преданность, проявлять к ним доброту.

Основное учение Конфуция можно свести к следующим положениям:

- Соблюдение неравенства во взаимоотношениях.
- Семья является прототипом любой общественной организации. Мы все не личности, а члены какой-нибудь группы.
- По отношению к другим нужно вести себя добродетельно.

Каждый должен "сохранять свое лицо".

- Образование и упорный труд должны вознаграждаться.

- Следует быть умеренным во всем. Будьте бережливы, сохраняйте спокойствие, избегайте крайностей, старайтесь не потакать себе.

Конфуцианство оказывает сильное влияние на повседневную жизнь и деловую культуру Китая, Японии, Кореи, Тайваня, Сингапура, Гонконга и в меньшей степени других южноазиатских стран. Западные бизнесмены, которые хотят сотрудничать с их представителями, должны иметь это в виду и соответствующим образом приспосабливаться.

На китайцев оказывают влияние и некоторые другие факторы, которые не характерны для западного образа мышления.

К ним относится среди прочего следующее:

- Даосизм — соблюдение здорового образа жизни, разумное вегетарианство и великодушие.

- Буддизм — достижение гармонии посредством медитации.

- Почитание предков — прошлое играет важную роль, оказывая сильное влияние на настоящее.

- Фенг-шуй (Feng shut) — религиозный принцип "вода и ветер", определяющий стиль при конструировании и расстановке мебели, зеркал и дверей.

- Лекарственные растения и акупунктура часто используются в медицине, им доверяют.

- Гороскоп с годами по названиям животных (Animal years) — наделение человека качествами какого-нибудь животного — животного года его рождения.

То, что европейцу может показаться старомодным суеверием, для китайцев выглядит как современная реальность. Если вы родились в год Лошади, они будут считать, что вы обладаете большим запасом жизненных сил и переживете их. Если вы Крыса, они будут в отношениях с вами очень осторожными, так как вы обладаете ловкостью, храбростью и умом.

Китайцы посчитают, что, если в вашем офисе две двери находятся на одной прямой, это не принесет вам удачу, но природная вежливость заставит их удержаться от замечаний по данному поводу. Китайские партнеры учтиво согласятся с большинством ваших деловых предложений, особенно если эти предложения будут очень разумны.

Они постараются не выражать своего несогласия, образно говоря, скорее дадут вам прождать полчаса на автобусной остановке,

нежели разочаруют вас известием о том, что автобус уже ушел незадолго до вашего прихода.

Коллективизм традиционен для Китая. Его корни кроются в аграрном прошлом экономики, и он был усилен учением Конфуция; коллективизм не является продуктом коммунизма, хотя коммунистический режим нашел его для себя полезным.

Китайцы принадлежат к четырем основным группам, пленниками каждой из которых они в той или иной степени становятся: рабочей ячейке (danwei), семье, школе и общине. Их обязанности перед каждой из них практически лишают китайцев общественной или территориальной мобильности.

Ни один рабочий на Западе не подвергается таким ограничениям, поэтому трудно представить себе, насколько китайцы могут быть связаны по рукам, когда им приходится принимать решение, требующее резких перемен или самостоятельных действий. Недостаток мобильности создает для китайцев проблему в дополнение к вопросу о "сохранении своего лица".

Американец, которого уличили в бесчестном поступке в Нью-Йорке, может всего через неделю начать с начала в Калифорнии Китайцу, "потерявшему свое лицо", придется возвращать его в течение сорока лет в той же самой общине, на рабочем месте или в академическом окружении.

Кроме того, ему нужно сохранять не единственное "лицо". Различные социальные обязанности (установленные еще Конфуцием) обусловливают для китайцев необходимость иметь разные "лица" при общении с разными людьми .

По традиции китайцы замкнуты в системе "расширенной" семьи, где связи между детьми и родителями, дядюшками и тетушками, двоюродными братьями и сестрами, внуками и внучками, семьями жены и мужа, а также между великим множеством дальних родственников как в Китае, так и за рубежом намного теснее, чем аналогичные отношения на Западе Преимущества "сетевой работы" такой системы очевидны, хотя сильная взаимозависимость между ее членами может вызывать стресс

Дополнительные обязанности, существующие между школьными друзьями, учителями и соседями, могут повышать напряженность. При коммунистическом режиме, однако, именно сильное подчинение рабочей ячейке (danwei) связывало их больше всего. Эта взаимосвязь была намного глубже, чем обычная выплата зарплаты за проделанную работу рабочая ячейка разрешала споры, проводила в жизнь правительственные постановления, следила за

распределением жилья, медицинским обслуживанием, уходом за детьми, детскими садами, организовывала развлечения, пикники, направляла в дома отдыха, а также занималась организацией похорон.

Американцы, британцы и северные европейцы, не привыкшие к "отеческой" опеке или к "рабочим ячейкам" и потому ревностно оберегая свои личные права и личную жизнь, питают отвращение к подобному вмешательству группы.

Все же стремление Запада к индивидуализму любой ценой осуждается китайцами за то, что это приводит к характерным для западных стран росту преступности, наркомании и разрушению семьи Китай не единственная из азиатских стран, которая придерживается другой философии, где существуют "групповые права", а расширенную семью считают более важной структурой, чем личность.

Согласно учению Конфуция, личность так же сильно обязана обществу, как и оно личности, и если эти обязанности скрупулезно выполняются, то возникающая при этом сплоченность общества, взаимная забота людей о "сохранении своего лица" и постоянная гармония в отношениях приведут к экономическому успеху.

Это подводит нас к вопросу о правах человека. Практически все европейские страны считают соблюдение прав человека необходимой предпосылкой развития в других областях, а в США это является краеугольным камнем самой конституции. Для американцев нет ничего более святого, чем права человека Китай вместе с некоторыми другими азиатскими странами имеет другие приоритеты "Голодающим людям не до прав человека" — вот их аргумент.

Запад может возразить, что в своей 5000-летней цивилизации Китай мог бы дальше продвинуться на пути к благоденствию личности, чем это наблюдается сегодня. Китайцы же в свою очередь ответят, что позднее развитие их нации отчасти вызвано западной колонизацией в XIX в. (посмотрите, как процветает сегодня Япония!) и что в стране с миллиардным населением и множеством различных диалектов групповое процветание и сплоченность — более важная цель.

Каждая нация боится проблем, возникавших в ее истории, и старается избежать их повторения: Россия, Польша и Финляндия опасаются иноземного вторжения, Япония — унижения и ядерных бомб, Корея и Балтийские государства — иностранной оккупации, Мексика — эксплуатации, Германия — инфляции и пожаров, Америка — экономического кризиса, а Китай — анархии и

иностранных "дьяволов".

Базовые убеждения китайцев и их влияние на бизнес

Китайский народ не может, следуя жестким принципам конфуцианства и другим древним традициям, не проецировать их на свою деловую культуру.

Некоторые из возможных последствий этого влияния на бизнес приводятся ниже.

- Дистанция между уровнями власти здесь велика. 4 тыс. лет централизованного правления привели в результате к культивированию покорности как традиция.
- Неравенство во взаимоотношениях необходимо и желательно.
- Менее влиятельные люди должны зависеть от более влиятельных, которые в свою очередь должны защищать их, заботиться об их карьере и благосостоянии.
- Следует повиноваться родителям, учителям и начальству.
- Возраст дает старшинство во взаимоотношениях.
- В организациях существует широкий диапазон в заработной плате между "верхами" и "низами".
- Идеальный начальник — благосклонный автократ.
- Менеджеры рассчитывают на привилегии для себя и получают их.
- Подчиненные рассчитывают на то, что им скажут о том, что нужно делать.
- Индивидуализм находится под запретом.
- Более важны взаимоотношения между людьми, чем решаемые ими задачи.
- Конфронтации следует избегать. Конечная цель — достижение гармонии и консенсуса.
- Стремление к добродетельности более важно, чем поиск истины. А и В могут быть оба правы, если они добродетельны.
- Долгосрочная ориентация и долгосрочные цели.

Поведение китайцев на встречах и переговорах

- Китайцы предпочитают держаться на встречах официально, хотя обычно одеваются просто.
- Они рассаживаются в соответствии со служебной иерархией, обмениваются визитными карточками.
- К старшему группы следует постоянно проявлять большое уважение и внимание, даже если он и не принимает активного участия в переговорах.
- Решения часто принимает заместитель или вице-председатель.

- Реальные решения принимаются не на встречах, которые служат главным образом для сбора информации.
- Они ведут переговоры медленно и монотонно. Переговоры с китайцами кажутся слишком затянутыми западным бизнесменам, считающим, что это обычная коммерческая уловка.
- Они все время ведут себя вежливо, стараются избегать конфронтации и "потери своего лица" (для обеих сторон).
- Китайцы редко говорят "нет" и в трудных ситуациях только намекают на это.
- На переговорах у них преобладает дух коллективизма, и никто не говорит "я", а только "мы".
- В коллективистской культуре люди избегают принимать ответственность за решения. Полномочия не передаются по вертикали от лидеров к подчиненным.
- Решения принимаются на долгосрочной основе. Переговоры в Китае являются важным общественным событием, во время которого развивают взаимоотношения и выясняют, является ли другая сторона за столом переговоров подходящим партнером на длительное время. Китайцы, которые занимаются бизнесом вот уже 4 тыс. лет, — как раз такие партнеры.
- Они считают вас технически компетентными, если это не так, то неопытными в деловых отношениях.
- Китайцы ведут переговоры шаг за шагом, не спеша. Они предпочитают начинать переговоры с обсуждения основных вопросов, представляющих взаимный интерес для обеих сторон. Этого, может быть, и достаточно на первый день. Им не нравится то рвение, с каким американцы пытаются добиться подписания контракта.
- Ориентированные на сделку американцы и многие из европейцев согласны выполнить некоторые условия в установленные по договоренности сроки. Китайцы же, глядя вперед, за пределы сделки, главный приоритет отдают взаимному доверию в долгосрочных отношениях.
- Они экономны, осторожны и терпеливы. Вам нужно проявить такое же терпение и выносливость, иначе можно лишиться и этой сделки, и связанных с ней возможностей на будущее.
- Они сочетают гибкость с жесткостью и надеются, что вы тоже обладаете этими качествами.
- Они становятся очень надежными партнерами, как только решат для себя вопросы: кто, что, когда и как лучше всего.
- Они знают размеры своего рынка и используют это знание в

своей ценовой стратегии.

Этикет

Китайцы в основном очень радушные люди и проявляют свое врожденное гостеприимство и вежливость и к азиатам, и к "варварам". Нормой для них являются обеды, когда все сидят за столом как минимум пару часов, а обед заканчивается, когда хозяин встает из-за стола. В таких случаях вы должны попробовать каждый деликатес, поставленный перед вами хозяином, но не съедать все до конца.

Этикет очень прост. Во время еды китайцы чавкают и производят много других звуков, позволяют себе курить за столом и сплевывать на пол. Вряд ли вы рискуете ударить лицом в грязь, если только не будете путаться в палочках для еды, есть руками или настаивать на том, чтобы рассчитаться за обед, прежде чем хозяин сам сможет это сделать.

Что касается планирования встреч, то часто необходимо договариваться о них заранее — с официальными чиновниками недели за две, а с предпринимателями и знакомыми достаточно одного дня или чуть больше.

На встречу нужно приходить вовремя. Некоторые китайцы могут прийти на 15 минут раньше и сказать, что с делом можно покончить еще до начала запланированной встречи, с тем чтобы не тратить понапрасну время. Вам не нужно быть пунктуальным в такой же степени, но опаздывать не следует.

Китайцы заявляют о своем предстоящем уходе заранее в отличие от западных бизнесменов, которые прощаются перед самым уходом. Китаец продолжает прощаться с вами, выйдя на улицу, и может вас немного проводить.

Guanxi означает связь, возникающую между двумя людьми во взаимных отношениях. При этом происходит взаимный обмен подарками и любезностями. Несмотря на то что это прелестная традиция, она чревата опасностью, потому что у того, кто получает слишком дорогой подарок, вскоре почти наверняка попросят оказания огромной личной услуги. Это может довольно сильно осложнить деловую ситуацию и смутить тех, чьи полномочия в области скидок, ценообразования и т. п. жестко ограничены их компаниями.

Почтительность в Китае всегда включает в себя смирение и самоуничижение. Склонность к умалению собственных достоинств характерна для любого хорошего азиата, но у китайцев эта черта может доходить до абсурда. Желательно приноровиться к такому поведению, стараясь быть хорошим слушателем, проявляя уважение к

собеседнику и сдержанность в ответных репликах, никогда не упоминая о своих впечатляющих деловых или академических титулах и стараясь становиться в заднем ряду, когда кто-нибудь фотографирует встречу.

ИНДИЯ И ЮГО-ВОСТОЧНАЯ АЗИЯ

Что общего у народов Азии

Несмотря на то, что в Азии очень сильно развито соперничество между различными регионами, люди, населяющие этот огромный континент, несомненно, обладают общими чертами поведения, которые, несмотря на свои относительные различия в каждом азиатском государстве, резко отличают народы, их населяющие, от американцев и большинства европейцев.

Ни одна страна в этом регионе не избежала полностью влияния конфуцианства и буддизма — двух вероисповеданий, которые автоматически накладывают отпечаток на стиль жизни своих последователей.

Даже в тех азиатских странах, где ислам считается официальной религией (Индонезия и Малайзия), в поведении людей намного больше сходства в нравах с жителями Южной Азии, чем с мусульманами Ближнего Востока.

Имея дело с жителями Востока, западные бизнесмены сталкиваются с многочисленными трудностями и испытывают неудобства от всевозможных недоразумений.

Несмотря на все многообразие восточного образа жизни, для того, чтобы найти правильный способ поведения, смягчающий трения и недоразумения, достаточно сосредоточить свое внимание на четырех центральных аспектах восточной психологии.

- *Учтивость* — высокие стандарты вежливости в обществе и в деловых отношениях; уважение к людям, старшим по рангу и по возрасту; смирение и мягкость.
- *Терпеливость* — специфическое отношение ко времени и к тому, как им распоряжаться.
- *Гармоничность* — обходительность, стремление достичь консенсуса, "сохранив свое лицо".
- *Прагматизм* — тип поведения, предполагающий практичность, ориентацию на деловой успех.

Учтивость

Восточная учтивость не ограничивается учтивостью японской и не сводится к ней. Подробное описание разработанной системы местоимений, существующих в таиландском языке, которые позволяют человеку в любой ситуации проявлять должную степень

уважения, почтительности и близости, занимает 64 страницы.

Учение Конфуция особенно подчеркивает необходимость проявления уважения к возрасту, старшинству и рангу. В исламских Малайзии и Индонезии такая почтительность проявляется в той же степени. В обеих этих странах очень доброжелательно относятся и к друзьям, и к иностранцам.

Несмотря на то, что умеренность в выражении своих чувств особенно сильно развита в Китае и Японии, ни в одной восточной стране не выносят эгоцентричной речи. Многие европейцы, а особенно американцы совершают ошибку, слишком громко заявляя о себе, что часто воспринимается восточным человеком как хвастовство, и, что хуже всего, чрезмерно увлекаются саморекламой.

Даже англичане с их развитой дипломатичностью часто не способны проявить должную вежливость по отношению к азиатам, когда подшучивают над ними. Клайв Джеймс отмечает, что японцы часто воспринимают юмор англичан как предложение разделить с ними их восторг по поводу того, что может расцениваться как смертельное оскорбление.

Терпеливость

Для любого западного бизнесмена попытка "подтолкнуть" восточного человека может стать роковой, что чаще всего и происходит. Принятие решения на Востоке — длительный процесс, что невыносимо для напористых западных бизнесменов. Американцы и северные европейцы особенно склонны использовать "линейное" мышление, приводящее к быстрым решениям. Восточные бизнесмены мыслят нелинейно.

Бизнесмены с Востока не любят, когда им устанавливают окончательные сроки. Они могут проникнуться духом соглашения, в котором особо оговаривается поставка товаров в конкретные сроки, однако фактическая дата не имеет для них большого значения, так как они считают, что если уж они пообещали сделать все наилучшим образом, то неоправданных задержек не будет.

Западные бизнесмены часто устанавливают контакты со своими азиатскими партнерами и при этом энергично стараются заключить побольше сделок за короткий промежуток времени. Как правило, здесь их подстерегает разочарование.

Помимо того, что азиаты не торопятся решить, стоит ли вообще заключать данную сделку, они неохотно идут на крупные контракты с партнерами, с которыми недостаточно долго знакомы. По их представлению, чем больше было контактов в прошлом, тем больше гарантий для бизнеса в будущем.

В Азии бизнес должен быть не менее персонализирован, но делается это иначе. В центре внимания оказывается не одна, а по меньшей мере три ключевые фигуры. Первая из них господин С — представитель по контактам (возможно, он часто разъезжает по свету), который достаточно коммуникабелен, для того чтобы завязывать отношения с новыми партнерами.

Вторая — господин В — руководитель или заместитель руководителя отдела, занимающегося вашей продукцией или услугами.

Если господин В сочтет, что данная сделка осуществима, то на сцене вскоре появится еще одно ответственное лицо — господин А, который, может быть, и не является специалистом в вашей области бизнеса, но ему уже за 50, и он обладает визитной карточкой с важными полномочиями.

С этого момента вашими делами будет заниматься команда АВС, где С присутствует на всех встречах, В — когда должны обсуждаться технические детали и А — когда подписываются или ратифицируются крупные контракты. Принимая вас у себя в стране, господин С будет регулярно приглашать на обеды, а В и А редко окажут вам честь своим присутствием.

Моноактивные люди, особенно американцы, воспринимают время линейно, т. е. представляют его в виде прямой линии, отображающей ход времени из прошлого в будущее. Такие прямые линии просто разбиваются на временные отрезки, что облегчает планирование в моноактивных культурах.

Поэтому американцы считают время, когда не принимались какие-нибудь решения или ничего не сделано, попусту растраченным Азиаты не считают, что такое "растраченное" время нельзя использовать в будущем, но видят время бегущим по кругу, внутри которого могут возникать те же самые возможности, рискованные ситуации и опасности, что и сейчас, но к тому времени человек становится на много дней, недель или месяцев мудрее. Как часто мы на Западе восклицаем: "Если бы я знал тогда то, что знаю сейчас, то никогда бы не сделал того, что я сделал!"

Это не означает, что деловые люди Востока не занимаются планированием. Японцы, в частности, дотошные плановики, но их планирование отличается от американского Американские бизнесмены, испытывая постоянное давление со стороны своих акционеров, требующих от них постоянных прогнозов о прибылях в ежеквартальных финансовых отчетах, ставят перед собой амбициозные, хотя и реальные текущие цели на 3-6 месяцев вперед.

Японцы и другие азиаты внимательно относятся к прошлым показателям и достижениям, осторожно используя предыдущие цели и события как руководство к действию по достижению следующих целей.

Для них грань между прошлым, настоящим и будущим стирается, и они сливаются в одно целое. Прошлое и будущее одинаково важны, хотя современные технологии и возможности используются для обеспечения неразрывности культуры.

Гармоничность

В различных культурах успех в деловой встрече расценивается по-разному. Американцы считают встречу успешной, если заключена сделка и подписан контракт. Французы удовлетворены встречей, если при тщательном обсуждении затронуты основные вопросы путем логических дискуссий, где у них была возможность высказаться до конца.

Итальянцы, испанцы и россияне рады, если нашли себе задушевного собеседника. Азиаты следят прежде всего за сохранением всеобщей гармонии между участниками встречи. Она достигается учтивостью и почтительностью, тихим голосом, намеками, помогающими избежать конфронтации, а также всевозможными реверансами и комплиментами, которые позволяют другой стороне "сохранить свое лицо".

Такое образцовое, по их мнению, поведение способствует достижению полного консенсуса и заключению долгосрочных сделок.

Американцы и северные европейцы, хотя и не стремятся выглядеть неучтивыми или резкими, склонны по своей природе придерживаться "одноактного" плана действий.

Восточный план действий включает в себя, по крайней мере, два этапа: на первом устанавливается гармония и, насколько это возможно, более тесное знакомство с характером другой стороны, на втором осуществляется планирование — процесс, не ограниченный по времени и возможностям.

Южноамериканцев, португальцев и жителей Средиземноморья устраивает такой подход к переговорам и то, в каком темпе они ведутся. Другие западные бизнесмены больше ценят время и деньги, чем деликатность во взаимоотношениях, и иногда стараются пропустить некоторые этапы "ухаживания".

Американцы и скандинавы убеждены в том, что гармонии и "доброй воли" можно достичь также путем быстрого и точного выполнения достигнутых соглашений и посредством прагматичного обсуждения, проходящего в дружественной атмосфере.

Азиатский прагматизм

Азиаты — прагматики. Несмотря на то, что культура бизнеса азиатских стран основана на уважении, гармонии и зачастую на философских идеалах, азиаты могут быть, как никто другой, холодными прагматиками.

Как и остальные бизнесмены, они используют все свои карты: и те, что в руках, и те, что в рукаве. К первым относятся каналы сбыта, широкие связи, дешевая рабочая сила, исключительная работоспособность; ко вторым — моральное влияние на чиновников, тайные помощники, антизападные законы и непроницаемость, порой доходящая до таинственности.

Их терпеливость позволяет им "пересидеть" трудные или тупиковые ситуации, в которых французы или немцы теряют свое хладнокровие, а американцы — терпение.

Для азиатов привычным делом является выдвижение крупных предложений, после того как западные бизнесмены уже заказали себе обратные билеты на самолет. Нежелание американцев менять свои планы расценивается азиатами как неумение вести переговоры.

Не задерживаясь чрезмерно на аспектах азиатского прагматизма, полезно все же отметить, что азиаты нечасто и неохотно идут на явные уступки, а если и идут на них, то только тогда, когда их вынудят к этому.

Подтверждение тому — многолетняя история с обсуждением проблемы снятия в Японии ограничений на импорт товаров из США. Наконец, и небезотносительно к вышесказанному, следует помнить о том, что все это — азиатская вежливость и учтивость, гостеприимство и щедрые угощения, кажущаяся податливость и рассудительный, скромный стиль обсуждения вопросов — является прагматичной стратегией для достижения при любой возможности непреложного преимущества.

Различия между азиатскими народами

С точки зрения западного человека, многие азиатские народы похожи друг на друга и реагируют на наше более прямолинейное поведение одинаково. Нам они представляются спокойными, терпеливыми и вежливыми, коллективистами, принципиальными, трудолюбивыми, неизобретательными, непроницаемыми .

Многие люди с Запада, если они не жили до этого в Азии, не видят разницы между китайцами, корейцами или японцами, пока те не заговорят на родном языке, а часто даже и после этого.

Тем не менее Азия является крупнейшим в мире континентом и там существует огромное количество культурных различий. Хотя

влияние конфуцианства и буддизма оказывает унифицирующее воздействие на поведение азиатов точно так же, как католицизм и протестантизм обусловливают поведение определенных европейских народов, на Востоке по регионам интерпретируют восточную философию по-разному.

Следует помнить, что азиатские народы отнюдь не испытывают особой любви друг к другу. Это обусловлено главным образом историческими причинами. Япония, например, военным прошлым запятнала свою репутацию во многих азиатских странах, и ее исключительно примерное поведение в послевоенные годы не смогло до конца нормализовать отношения с ними. Корею завоевывали и Китай, и Япония, и там живуче постоянное чувство обиды на них, хотя и ведется активная торговля с Японией.

Военные конфронтации преобладали между двумя Кореями, а также между Китаем и Тайванем, и даже Малайзия и Индонезия находились официально в состоянии конфронтации (Konfrontasi) на протяжении 20 лет. Политические проблемы, существующие между Китаем и Индией, хорошо известны, а развитию близких отношений между Россией и Китаем, этими гигантскими соседями препятствовала традиционная вражда между ними.

Камбоджа опасается агрессивного Вьетнама, Вьетнам — гигантского Китая. У Таиланда существуют свои проблемы в отношениях со всеми соседними государствами. И последний, но не менее важный факт — существуют нелегкие, противоречивые проблемы между Китаем и Японией, подобные отношениям между старым мудрым мастером и его самым талантливым учеником, который преподал своему учителю несколько жестоких уроков.

Корея

Западный бизнесмен, занимаясь своим делом в Азии, без труда сможет заметить разнообразие и различия в региональном и национальном поведении. Корейцы хотя и придают, как никто другой, огромное значение "сохранению своего лица" (kiburi), но являются самыми бесцеремонными среди азиатов.

Корейцы больше других азиатов походят на жителей Запада. Они используют юмор в отношениях с западными бизнесменами (что не принято в Азии) и быстрее принимают решения и предлагают их, чем японцы или китайцы, которые считают корейцев непостоянными.

Они более охотно, чем многие другие азиаты, идут на подписание контрактов с Западом, но мало их придерживаются, если находят новых партнеров. Они гордятся своей большей, чем у япон-

цев, работоспособностью и тем, что превосходят их в отдельных отраслях промышленности. Как и японцы, они совершенствуют свои технологии и размещают более отсталые производства в Индонезии и других менее развитых странах.

Малайзия и Индонезия

Если корейцы — самые грубые среди азиатов, то восточные мусульмане — самые вежливые. И в Малайзии, и в Индонезии стандарты уважения чрезвычайно высоки, и это проявляется и в поведении, и в речи.

В исламской Азии этика труда внедрена не так сильно, как в Китае, Корее и Японии, Успех не связывается напрямую с упорным трудом, хотя и высоко ценится более утонченная форма прилежания, проявляемая в формировании глубоких (и иногда полезных) отношений с коллегами по работе и с семьей.

Для малайзийцев и в некоторой степени индонезийцев характерно отсутствие интереса к коммерции, и западные бизнесмены могут обнаружить в этих странах, что они заключают сделки с бизнесменами в основном китайского происхождения. Исламские запреты, например на алкоголь и свинину, действуют в исламской Азии, хотя в Индонезии и Малайзии в меньшей степени. В Индонезии женщины могут не носить чадру и, кроме того, имеют право избирательного голоса и другие социальные привилегии, включая разрешение работать.

Таиланд

В Таиланде этика труда в меньшем почете, чем в районах, пронизанных духом конфуцианства; да и буддистский фатализм кармического типа приводит к тому, что этику труда считают ненужной или даже скучной.

Коммерция в Таиланде находится в руках китайцев, хотя таиландцы, как и русские, способны трудиться с невероятной энергией в короткие промежутки времени. Однако труд для них должен быть в радость, иначе они избегают его.

Таиландцы больше других азиатов настроены проамерикански и около 10 тыс. таиландцев ежегодно обучаются в США, являющимися для Таиланда крупнейшим рынком экспорта. Видимо, американцы убеждены в том, что их инвестиции в эту страну размером 1 млрд. долл. (в ссудах и дотациях) оправданны устойчивой проамериканской позицией местного населения.

6. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ

6.1. Особенности управленческого общения

Способность к общению всегда относилась к числу важнейших человеческих качеств. К людям, легко вступающим в контакт и умеющим располагать к себе, мы относимся с симпатией. С замкнутыми людьми мы стараемся либо вообще не общаться, либо вступать в ограниченные контакты лишь в случае крайней необходимости.

На вопрос: «Умеете ли вы общаться?» — большинство сразу же ответит утвердительно. А если кто-нибудь и задумается, то, скорее всего, потому, что удивится: «А разве для этого нужны какие-то специальные умения?». Однако практика показывает, что эффективно умеют общаться далеко не все люди, более того, не все руководители. Парадокс в том, что управленцы по роду своих занятий должны от 50 до 90 % рабочего времени тратить именно на общение. Ведь проведение совещаний, заседаний, бесед, дискуссий, переговоров, отчеты перед начальством и т.д. — все это различные формы делового общения.

Практически все проблемы управления так или иначе связаны с общением. Опросы свидетельствуют, что 73 % американских, 60 % английских и 86 % японских менеджеров считают неумение эффективно общаться главным препятствием на пути достижения целей, стоящих перед организациями. Что же такое общение? Какова роль такого его вида, как управленческое общение? Об этом и пойдет речь в данной главе.

Человеческое общение напоминает своеобразную пирамиду, состоящую из четырех граней. В процессе общения мы познаем других людей, обмениваемся с ними информацией, взаимодействуем с другими и вместе с этим переживаем собственные состояния, возникающие в результате этого.

Таким образом, общение — это процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий:

- восприятие, познание и понимание партнеров по общению (перцептивная сторона общения);
- обмен информацией (коммуникативная сторона общения);
- выработку единой стратегии взаимодействия (интерактивная сторона общения).

В самом общем виде общение выступает как форма жизнедеятельности, как способ объединения и развития людей. Трудно найти такие психические явления, свойственные человеку,

которые так или иначе не были включены в процесс общения.

Социальный смысл общения заключается в том, что оно выступает средством передачи форм культуры и общественного опыта. Психологический смысл общения состоит в том, что в ходе этого процесса субъективный мир одного человека раскрывается для другого и происходит их духовное обогащение.

Общаясь с другими людьми, человек усваивает общечеловеческий опыт, исторически сложившиеся социальные нормы, ценности, знания, способы деятельности, а также формируется как личность. Другими словами, общение выступает важнейшим фактором психического развития человека. Это — универсальная реальность, в которой зарождаются, существуют и проявляются в течение всей жизни психические процессы, состояния и поведение человека.

Выделение любой проблемы в качестве самостоятельной области научного исследования предполагает решение ряда ключевых вопросов:

- определение специфики объекта изучения;
- проведение категориально понятийного анализа;
- разработка принципов и методов исследования. В таком ключе проблема общения начала рассматриваться лишь в два последних десятилетия (до 1970-х годов преобладал теоретико-философский подход).

Таким образом, проблема общения в качестве самостоятельного объекта исследования выделилась относительно недавно. Однако ее значение настолько велико, что категория общения очень быстро заняла одно из ведущих мест и стала одной из базовых категорий в психологической науке, наряду с такими категориями, как «деятельность», «личность», «сознание» и др.

Разновидности общения. По своим формам и видам общение чрезвычайно разнообразно. Способы, сферы и динамика общения определяются социальными функциями вступающих в него людей, их положением в системе общественных отношений, принадлежностью к той или иной общности. Общение регулируется факторами, связанными с производством, обменом и потребностями, а также сложившимися в обществе законами, правилами, нормами, социальными институтами и др. Исходя из этого, различают несколько оснований разделения различных видов общения.

По используемым знаковым системам различают:

- вербальное (речевое) общение, которое в свою очередь делится на устную и письменную речь;

- невербальное (бессловесное) общение, играющее в нашей жизни чрезвычайно важную роль. По некоторым данным, от 60 до 80 % информации от собеседника мы получаем по невербальному каналу.

Невербальные средства общения чрезвычайно разнообразны. К основным из них относят визуальные, аудиальные, тактильные и ольфакторные.

Основные визуальные средства общения изучаются кинесикой. Она рассматривает отражение поведения, намерений человека в его невербальных проявлениях.

К основным визуальным средствам общения относят:

- движения мышц лица, обычно называемые мимикой;
- движения рук, ног, то есть жесты;
- движения туловища, особенности походки и др. обычно называемые пантомимикой;
- пространственную и временную организацию общения (расстояния до собеседника, угол поворота к нему, персональное пространство и др.), называемую проксемикой;
- выражение лица, выражение глаз;
- позы, осанка, посадка головы;
- направление взгляда, визуальные контакты;
- кожные реакции — покраснение, бледность, потливость;
- подчеркивание или сокрытие особенностей телосложения (признаки пола, возраста, расы);
- средства преобразования природного телосложения (одежда, прическа, косметика, очки, украшения, татуировки, усы, борода и др.).

Выделяют две группы аудиальных средств общения:

- паралингвистические, характеризующие качество голоса, его диапазон, тональность (интонация, громкость, тембр, ритм, высота звука). Паралингвистические средства еще называют «вокальной мимикой»,
- экстралингвистические (речевые паузы, смех, плач, вздохи, кашель, хлопанье).

Тактильные средства общения включают все, что связано с прикосновениями собеседников (пожатие руки, объятия, поцелуи, хлопки по плечу и др.).

К ольфакторным средствам общения относят:

- приятные и неприятные запахи окружающей среды;
- естественный и искусственный запахи человека.

На невербальные средства накладывает сильный отпечаток

каждая конкретная культура, поэтому нет общих норм для всего человечества. Наряду с интернациональными невербальными проявлениями отношения к другому человеку (например, улыбка, рукопожатие и др.), существуют и сугубо национальные, региональные. Кроме того, частота невербальных проявлений у различных народов также не одинакова.

Например, в течение часа общения финн совершает в среднем два жеста, француз — восемьдесят, итальянец — сто десять, мексиканец — более ста шестидесяти. Вот почему невербальный язык другой страны приходится учить так же, как и словесный.

По характеру связи общающихся общение делится на:

- непосредственное, как контакт «с глазу на глаз»;
- опосредованное, как неполный психологический контакт при помощи письменных или технических средств, отдаляющих во времени или на расстоянии получение обратной связи между участниками.

По количеству участвующих в общении людей различают:

- межперсональное общение, то есть непосредственные контакты людей в группах или парах, постоянных по составу участников;
- массовое общение, то есть множество непосредственных контактов незнакомых людей, а также коммуникация, опосредованная различными видами средств массовой информации.

По включенности в процесс общения социальных слагаемых различают:

- межличностное общение (общение между конкретными личностями, обладающими уникальными индивидуальными качествами, которые раскрываются другому по ходу общения и организации совместных действий; социальные роли общающихся играют в таком общении вспомогательную роль);
- ролевое общение (общение между носителями определенных социальных ролей). В этом общении человек лишается определенной спонтанности своего поведения, так как те или иные его шаги, действия, диктуются исполняемой ролью. В процессе такого общения человек отражается уже не столько как индивидуальность, а как некая социальная единица, выполняющая определенные функции.

Однако сама по себе социальная роль не определяет до мельчайших деталей весь ход общения. Она предписывает, как вести общение в главном, основном, оставляя тем самым некоторый «диапазон возможностей» для своего исполнителя, что можно условно назвать определенным «стилем общения» в рамках исполнения

конкретной социальной роли.

Другими словами, ролевое общение не только не отрицает, а и предполагает привнесение личных моментов в это общение. Правда, они носят по отношению к социальной роли подчиненный характер.

Особенности управленческого общения. Разновидностью ролевого общения является управленческое общение, то есть общение между собеседниками, занимающими социальные позиции соподчиненности или относительной зависимости исходя из выполняемых социальных ролей, направленное на оптимизацию процесса управления и разрешение проблем совместной деятельности в организации.

Основные функции управленческого общения:

- выдача распорядительной информации (распоряжения, приказы, указания, рекомендации, советы и др.);
- получение обратной (контрольной) информации о ходе и итогах реализации распорядительной информации;
- выдача оценочной информации об итогах реализации задания.

Первая функция в управленческом общении присутствует всегда, она главная и ведущая. Вторая и третья функции могут и не быть в том или ином конкретном акте управленческого общения.

Почему первая функция главная? Потому что от ее качества зависит качество исполнительной деятельности. Кроме того, первая функция еще и наиболее сложная. На этой стадии чаще всего возникают проблемы и конфликты, так как руководитель изменяет взгляды, отношения, установки, вид деятельности, действия, поведение другого человека, других людей.

Управленческое общение в своей основе деловое, ролевое общение. В процессе его мы контактируем и взаимодействуем не ради праздного любопытства, не «просто так», а для того, чтобы решить какую-либо деловую проблему. Все это требует организации процесса управленческого общения.

Изучение общения показывает сложность этого социального феномена. Эта сложность требует выделения отдельных составляющих, описания структуры. Существует несколько подходов к структурированию общения как социального феномена.

Одним из удачных является подход, при котором выщеляют три взаимосвязанные стороны общения:

- перцептивную (то есть взаимовосприятие партнеров по общению);
- коммуникативную (то есть взаимообмен информацией);

- интерактивную (то есть взаимодействие партнеров по общению).

6.2. Проблемы межличностного восприятия

Сущность перцептивной стороны общения. Перцептивная сторона общения заключается в восприятии внешних признаков собеседника, в соотнесении их с его личностными характеристиками, в интерпретации и прогнозировании на этой основе его поступков. В наблюдаемом сотруднике нам доступны для восприятия лишь внешние признаки, среди которых наиболее информативными являются внешний облик (физические качества и оформление внешности) и поведение (совершаемые действия и экспрессивные реакции).

Воспринимая эти качества, мы определенным образом оцениваем их и делаем некоторые умозаключения (часто бессознательно) о внутренних психологических свойствах партнера по общению.

В этих умозаключениях обязательно присутствует, во-первых, сумма свойств, приписываемых наблюдаемому, выражающаяся в оценке собеседника, и, во-вторых, формирование определенного отношения к нему (больше эмоциональное, в пределах «нравится — не нравится»).

Другими словами, на основе восприятия внешности и поведения собеседника мы как бы «читаем» внутренний мир человека, пытаемся понять и выработать собственное эмоциональное отношение к воспринятому.

Какие же свойства собеседника являются для нас наиболее важными, информативными? На что обращается внимание прежде всего?

К таким, наиболее существенным, свойствам можно отнести:

- выражение лица собеседника (мимику);
- способы выражения чувств (экспрессию);
- жесты (пантомимику);
- позы, положение тела и походку;
- внешний вид (одежду, прическу и др.);
- особенности голоса и речи.

Нужно отметить, что важность и очередность восприятия изложенных шести свойств собеседника, оценка одного человека другим во многом зависит от индивидуальных, половых, возрастных и профессиональных различий.

Закономерности формирования первого впечатления. Основная задача восприятия — формирование первого впечатления о человеке. На основе многочисленных исследований психологи пришли

к выводу, что первое впечатление формируется под воздействием трех факторов — фактора превосходства, фактора привлекательности и фактора отношения к наблюдателю.

Действие *фактора превосходства* проявляется чаще всего в условиях неравенства партнеров в той или иной сфере — социальной, интеллектуальной, групповой др. Суть его в том, что партнеры по общению склонны систематически переоценивать различные качества тех людей, которые превосходят их по какому-то существенному для них параметру.

Если же они имеют дело с партнерами, которых они, по их мнению, в чем-то превосходят, то первые вторых недооценивают. Иначе говоря, происходит либо общая недооценка, либо общая переоценка партнера.

Очень многое зависит от того, нравится нам внешне наш партнер по общению или нет. Если человек нам нравится (внешне!), то одновременно мы склонны считать его более хорошим, умным, интересным и т.д., то есть переоценивать его психологические характеристики.

Американский психолог А. Миллер, отобрав фотографии людей красивых, «обыкновенных» и некрасивых, показал их группе мужчин и женщин и просил их высказаться о внутреннем мире каждого из тех, кто был изображен. Наиболее красивые были оценены и как более уверенные в себе, счастливые и искренние, уравновешенные, энергичные, любезные, то есть более богатые духовно, чем некрасивые и даже «обыкновенные».

Таким образом, *фактор привлекательности* обеспечивает реализацию следующей схемы: чем больше внешне привлекателен для нас человек, тем лучше он для нас во всех отношениях. Если же он непривлекателен, то и остальные его качества недооцениваются.

Фактор отношения к наблюдателю регулирует включение восприятия по следующей схеме: положительное отношение к нам вызывает тенденцию к приписыванию партнеру положительных свойств и отбрасыванию, игнорированию отрицательных. И наоборот, явное недоброжелательное отношение вызывает устойчивую тенденцию не замечать положительного и выпячивать отрицательное.

Таким образом, при формировании первого впечатления общее позитивное впечатление о человеке приводит к переоценке, а негативное — к недооценке неизвестного человека.

Из этого следует, что первичное впечатление всегда ошибочно. Так ли это? В действительности же это так и в то же время не так. Всегда восприятие партнера по общению одновременно и верное, и

неверное: оно более точное в отношении главных в данный момент характеристик (возраст, социальная группа, примерный род занятий, место жительства и др.), по которым мы строим поведение, и менее точное в отношении остальных характеристик.

Почему же так происходит? Потому что формирование первого впечатления не самоцель, а регулятор последующего поведения. Оно необходимо для того, чтобы определить главные характеристики собеседника и в соответствии с ними выбрать определенную «технику общения». А остальные качества, оказавшиеся «не в фокусе», просто достраиваются по схемам. Вот здесь-то и кроется возможность ошибок при формировании первого впечатления.

Для нас важно знать те знаки во внешности другого, которые заставляют работать ту или иную схему формирования первого впечатления. Для действия *фактора превосходства* важны одежда человека и весь его антураж. В одежде для нас важна цена ее. При этом под ценой одежды понимается не столько денежное выражение этой цены, сколько ее дефицитность и модность.

Серьезное значение имеет силуэт одежды. На основе ряда исследований выявлено, что высоко статусным считается силуэт, приближающийся к вытянутому прямоугольнику, с подчеркнутыми углами (особенно плечевыми), а низко статусным — силуэт, приближающийся к шару, не содержащий выраженных углов (свитер, куртка). Для практики управленческого общения вывод очевиден: воздействие руководителя будет действеннее, если он будет общаться с подчиненными, будучи одетым в строгую форму одежды, строгий деловой костюм.

Имеет значение и цвет одежды. Высоко статусными считаются цвета ахроматической окраски черно-белой гаммы (даже некоторые оттенки серого), а низко статусными — яркие, насыщенные и чистые цвета (кроме белого и черного).

На формирование *фактора превосходства* оказывает серьезное влияние *манера поведения* собеседника (как сидит, ходит, разговаривает, куда смотрит и др.). Превосходство проявляется в независимости собеседника.

Во-первых, независимость от партнера (человек показывает, что ему неинтересен тот, с кем он общается).

Во-вторых, независимость от обстоятельств общения (человек как бы «не замечает» свидетелей, неудачно выбранного момента, своей бестактности, различных помех).

Наконец, в-третьих, независимость от неписаных норм общения (разваливается в кресле, на собеседника старается не

смотреть, а смотрит в сторону, в окно, в процессе общения осматривает свои ногти, употребляет много специальных терминов и иностранных слов и др.).

Важно заметить, что проявление независимости собеседником сказывается только при нашей готовности признать эту независимость обоснованной, определяемой значимостью ситуации. Таким образом, действие фактора превосходства начинается тогда, когда человек фиксирует превосходство другого над собой по знакам в одежде и манере поведения.

Привлекательность — понятие социальное уже потому, что оно различалось у разных народов и в разные времена. Отсюда следует, что знаки привлекательности надо искать не в размере глаз или цвете волос, а в социальном значении того или иного признака (есть одобряемые или не одобряемые обществом или конкретной социальной группой типы внешности). Это во многом объясняет действие *фактора привлекательности*.

Для нас привлекателен тот партнер по общению, который стремится приблизиться к типу внешности, максимально одобряемому социальной группой, к которой мы принадлежим. Но еще более привлекательны для нас замеченные усилия, затраченные собеседником на получение социально одобряемой внешности. Таким образом, знаками привлекательности являются усилия человека выглядеть социально одобряемым в какой-либо группе.

Для руководителя важно знать, как формируется *фактор отношения к наблюдателю*. Знаком отношения к нам является все, что свидетельствует о согласии собеседника с нами. Исследования Карри и Кени показали, что чем ближе мнение другого человека к собственному, тем выше оценка этого человека, и наоборот: чем выше оценивался некто, тем большее сходство его взглядов с собственными от него ожидали. Разногласий с позицией привлекательного лица испытуемые попросту не склонны замечать.

Различают прямые и косвенные признаки согласия, формирующие рассматриваемый фактор. К прямым признакам относят мнение собеседника, сходное с нашим: чем оно ближе к нашему, тем выше оценка собеседника в наших глазах. Косвенными признаками служат ободряющие и одобряющие кивки, время от времени появляющаяся в нужных местах естественная улыбка, возгласы «Да», «Вот именно», «Конечно», «Естественно» и др.

Механизмы взаимовосприятия. До сих пор мы рассматривали, как происходит процесс формирования первого впечатления. Теперь предстоит рассмотреть, что же позволяет нам

быстро сформировать первое впечатление. В основе этого процесса лежит действие механизма *стереотипизации*.

Под социальным стереотипом понимается устойчивый образ или представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям, той или иной социальной группы. Например, когда мы слышим неправильное с точки зрения русского языка выражение «лицо кавказской национальности», мы это «лицо» не видим, но представить его можем во всей его неповторимой индивидуальности. Для ситуаций управленческого общения такими расхожими стереотипами будут выражения «грубый начальник», «ленивый подчиненный» и др.

Главная задача социального стереотипа — позволить нам быстро сориентироваться в ситуации общения. Ориентировка происходит мгновенно, и мы выстраиваем соответствующую стратегию дальнейшего поведения. Для человека, усвоившего стереотипы своей группы, они выполняют функцию упрощения и сокращения процесса восприятия собеседника.

Проблема надежности восприятия невозможна без учета ряда эффектов в процессе действия механизма стереотипизации.

Наиболее типичными из них являются:

- халo-эффект, то есть грубое обобщение, оценка в черно-белых красках;
- эффект снисхождения, то есть слишком положительная оценка наблюдаемых событий, поступков;
- эффект центральной тенденции, то есть стремление усреднять оценки наблюдаемых процессов и явлений;
- эффект ореола, то есть тенденция связывать характеристику одной черты характера с другими свойствами человека. Например, высокий научный интеллект, в представлении большинства людей, ассоциируется с высоким благородством или хорошо развитым чувством общественного долга. Внешне привлекательным людям часто приписывают благородные черты характера;
- эффект контраста, то есть склонность подчеркивать противоположные своим положительным чертам черты окружающих;
- эффект проекции, то есть склонность приписывать негативные свойства своего характера, а также мотивы своего поведения другим. Так человек, который часто говорит неправду, чаще всего не верит и другим.

Стереотипы представляют собой инструмент «грубой настройки», позволяющий человеку «экономить» психологические ресурсы и время. Они имеют свою «разрешенную» сферу социального применения. Однако дальше, в процессе последующего восприятия собесе-

дника, социальный стереотип должен уйти в тень и освободить место для действия механизмов «тонкой настройки».

Наступает этап более глубокого и объективного понимания партнера — его актуального эмоционального состояния, динамики его отношения к нам, то есть стремление за внешними признаками увидеть внутреннее состояние, «прочитать» внутренний мир другого. К механизмам «тонкой настройки» относятся идентификация, эмпатия, аттракция, рефлексия, каузальная атрибуция.

Идентификация (позднелат. identifico — отождествляю) представляет собой способ познания другого человека, при котором предположение о внутреннем состоянии собеседника строится на основе попыток поставить себя на место этого собеседника. То есть происходит уподобление себя другому. При идентификации с другим познаются его нормы, ценности, поведение, вкусы и привычки.

Эмпатия — это эмоциональное сочувствование или сопереживание другому. Через эмоциональный отклик мы понимаем внутреннее состояние другого. Эмпатия основана на умении правильно представлять себе, что происходит внутри другого человека, что он переживает, как оценивает окружающий мир. Известно, что эмпатия тем выше, чем больше человек способен представить себе, как одно и то же событие будет воспринято другими людьми, и чем лучше он способен понять право на существование этих разных точек зрения.

Аттракция (фр. attraction, буквально — привлечение, притяжение) — это умение добиться благоприятного, стойкого положительного отношения собеседника к нам; это способность позитивно расположить, настроить его по отношению к нам. В данном случае понимание партнера по общению возникает благодаря формированию привязанности к нему, дружеского или глубокого интимно-личностного отношения.

Рефлексия (позднелат. reflexio — обращение назад) — это механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять и осознавать то, как он воспринимается партнером по общению.

Каузальная атрибуция (от лат. causalis — причинность и attributio — приписывание) — это механизм интерпретации поступков и чувств другого человека, стремление к выяснению причин поведения субъекта. Исследования показывают, что у каждого человека есть свои «излюбленные» схемы причинности, то есть привычные объяснения чужого поведения.

Так, например, люди с личностной атрибуцией в любой ситуации склонны находить виновника случившегося, приписывать

причину произошедшего конкретному человеку.

В случае же пристрастия к обстоятельной атрибуции люди склонны, прежде всего, винить обстоятельства, не утруждая себя поисками конкретного виновника. При стимульной атрибуции человек видит причину случившегося в предмете, на который было направлено действие, или в самом себе.

Кроме этих схем, были выявлены и некоторые закономерности процесса каузальной атрибуции. Например, причину успеха люди чаще всего приписывают себе, а неудачу — обстоятельствам. Характер приписывания зависит также и от меры участия человека в обсуждаемом событии. Оценка будет различна в зависимости от того, был ли он участником (соучастником) или наблюдателем.

Общая закономерность состоит в том, что по мере роста значимости случившегося испытуемые склонны переходить от обстоятельной и стимульной атрибуции к личностной (то есть искать причину случившегося в осознанных действиях личности).

Основы постижения внутреннего мира собеседника. Скорость прочтения «внутреннего мира» другого человека и качество этого прочтения у разных людей неодинаковы. Эти характеристики могут быть значительно усилены при наличии соответствующих знаний и достаточного жизненного опыта.

Каковы же элементы этой «азбуки»? Что можно увидеть? Как же за внешними признаками поведения партнера по общению увидеть его актуальное внутреннее состояние? Что можно считать важнейшими источниками информации о внутреннем мире другого человека?

Попытаемся дать ответы на эти вопросы, но прежде рассмотрим основные условия результативного прочтения внутреннего мира собеседник:

1) Стараться избежать шаблона в трактовке тех или иных жестов. Ведь почесывание затылка может означать и наличие у человека перхоти, и неуверенность, и ложь.

2) Оценивать совокупность жестов, когда информация одного подтверждает информацию другого.

3) Учитывать условия, в которых проявляются те или иные жесты. Например, если в разговоре с вами собеседник часто прибегает к закрытым жестам и позициям, может, попросту в помещении прохладно?

4) Исходить из конгруэнтности (лат. congruentis — соответствующий, совпадающий) — совпадения слов и жестов. Доказано, что если информация слов и жестов не совпадает, то собеседники

полагаются на невербальную информацию

5) Исходить из ряда правил: чем старше собеседник, чем выше его социально-экономическое положение, тем менее выражены у него жестикуляция и телодвижения, тем менее броскими и более завуалированными становятся они; чем южнее родился и воспитывался человек, тем богаче развита у него жестикуляция и телодвижения.

Руководителю важно иметь высокий уровень визуально-психодиагностических способностей, то есть умений и навыков, позволяющих по внешним признакам людей «читать» их актуальное психическое состояние.

Для нас источниками информации о собеседнике являются, прежде всего, лицо, мимика, жесты, позы, походка человека и др.

Первое и главное, что отражается на лице человека, в его мимике — это эмоции. Было установлено, что существует семь основных эмоциональных выражений — конфигураций мимики: счастье, удивление, страх, страдание, гнев, отвращение или презрение и интерес.

Выяснилось, что все люди, независимо от национальности и культуры, в которой они выросли, с достаточной точностью объясняют эти мимические конфигурации. При этом основную информативную нагрузку несут брови и область вокруг рта (губы). Основные мимические «коды» эмоциональных состояний человека приведены в таблице.

Глаза человека издавна называют зеркалом души. Какую информацию они могут нам предоставить? Важную информацию могут дать изменяющиеся размеры зрачков. При дневном свете зрачки могут расширяться и сужаться в зависимости от настроения. При возбуждении, приподнятом настроении зрачки расширяются в четыре раза больше, чем при обычном настроении. При сердитом, мрачном настроении зрачки значительно сужаются.

Отсюда следует практический вывод для типичных ситуаций управленческого общения: когда вы разговариваете с подчиненными или с вышестоящим начальником, научитесь смотреть на зрачки и определять актуальное состояние собеседника.

Информативна также и долгота взгляда. Нормальным принято считать ситуацию, когда глаза собеседников встречаются от 1/3 до 2/3 времени общения. Если же наши глаза встречаются менее 1/3, то наш собеседник либо нечестен, либо смущен и скован, либо к тому, что мы говорим и делаем, относится плохо.

Если наши глаза встречаются более 2/3 времени общения, то наш собеседник либо считает нас очень интересным и привлека-

тельным собеседником (в этом случае зрачки будут расширены), либо нам бросают вызов и настроены враждебно (в этом случае зрачки будут сужены).

Необходимо помнить, что долгота взгляда национально обусловлена. Например, жители юга так часто смотрят на собеседника, что для других это кажется даже оскорбительным.

Несколько слов о направлении взгляда. Когда человек только формулирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону («в пространство»), когда мысль полностью готова, — на собеседника.

Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается — больше. Вообще же, тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера — только чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше глядит в сторону говорящего и «посылает» ему сигналы обратной связи.

Имеет значение и то, куда направлен взгляд собеседника. Этот аспект влияет на ход общения и обычно совершенно точно истолковывается собеседниками. Существует несколько разновидностей взглядов. Так, при деловом взгляде глаза собеседника обычно сосредоточиваются на треугольнике, образуемом тремя точками: центры глаз и середина лба.

Направляя свой взгляд на этот треугольник, мы создаем серьезную атмосферу управленческого общения. Мало того, этот взгляд передает нашему собеседнику деловой настрой, статусный характер общения.

Если наш взгляд не опускается ниже уровня глаз собеседника, то мы можем контролировать ход общения. При социальном взгляде наши глаза направлены на треугольник, образуемый центрами глаз и серединой рта. При этом создается атмосфера непринужденного, межличностного общения не просто собеседников, а приятных собеседников. Таким образом, направляя наш взгляд на тот или иной треугольник, мы можем передавать свое настроение и сам характер нашего разговора с тем или иным собеседником.

Важным подспорьем в управленческом общении является использование открытия, сделанного «отцом» нейролингвистического программирования М. Эриксоном: движения глазных яблок связаны с типом мышления, точнее, с основным способом обработки внутреннего опыта.

На основе фактов, подтвержденных рядом экспериментов, была выявлена взаимосвязь между положением глаз субъекта и сенсорными процессами, отвечающими за прием и переработку

поступающей информации. Поскольку наблюдение за движениями глаз позволяет узнать многое о внутреннем мире человека, их стали называть «глазными сигналами доступа» (ГСД).

Было установлено, что когда человек (если только он не левша) смотрит вверх и налево, он обращается к визуальной (зрительной) памяти; когда глаза направлены вверх и направо, то это свидетельствует о возникновении нового зрительного представления, конструировании нового образа; если глаза находятся по преимуществу в горизонтальном положении — значит происходит аудиальный (слуховой) контролирующий процесс; перемещение глаз вниз и налево означает, что процесс кинестетического (чувственного) ввода информации является ведущим; наконец, движение глаз вниз и направо сигнализирует о внутреннем диалоге и как следствие — контроле речи человеке.

На основе этих данных возникла гипотеза, в соответствии с которой знание ведущего в данный момент сенсорного способа визуального поведения человека позволяет гармонизировать процесс общения с ним.

Так, если руководителю нужно переубедить подчиненного, который является преимущественно визуалистом, то апеллировать к нему следует не только логической аргументацией, но и рисуя словесные образы.

С другой стороны, если у подчиненного ведущий сенсорный канал кинестетический, то наилучшим способом общения с ним будет включение его в ситуацию, в конкретную деятельность, воздействие на его чувственную сферу.

Схема глазных сигналов доступа представлена ниже. Ее можно широко применять, поскольку лишь 10% людей — левши. У левши воспоминания и конструкции зеркально поменяются местами, а общая закономерность распределения зрительного, слухового и кинестетического опыта по этажам останется той же.

Разделение внутреннего опыта на три категории (зрение, слух, ощущения) называется разделением соответственно на визуальную, аудиальную и кинестетическую модальности внутреннего опыта. Человек, у которого преобладают в мышлении зрительные образы, который «специализируется» на зрительном внутреннем опыте, будет называться визуалистом; специализирующийся на слуховом опыте — аудиалистом; специализирующийся в ощущениях — кинестетиком.

О ведущей модальности можно получить сведения не только по ГСД подчиненного, но и по часто употребляемым словам. Дело в том, что выбор слов также связан у человека с его ведущей модальностью. Если подчиненный говорит о блестящем будущем, об ярких

перспективах, о точке зрения, то он выбирает визуальные слова, соответствующие его ведущей визуальной модальности.

Аудиальной модальности соответствуют слова и выражения: «монотонный, «приглушенный», «говорите громче», «давайте обговорим» и др. Слова «трогать», «касаться», «мягко», «грубо», «давит» являются наиболее употребимыми для представителей кинестетической модальности.

Есть и такие слова, которые не относятся ни к одной модальности: «знать», «понимать», «думать». Однозначен вывод: для различных ситуаций управленческого общения для большей убедительности и повышения эффективности общения необходимо формировать свои сообщения, используя слова, характерные для модальности подчиненного.

Если руководитель научится говорить с подчиненным так, чтобы тому было удобно слушать руководителя, то у подчиненного формируется бессознательное доверие к руководителю, значительно повышается эффективность управленческого общения.

Внутренний мир человека и его внешние проявления. Учеными установлено: существует реальная возможность получать достоверную информацию о состоянии внутреннего мира человека по его внешним проявлениям. Дело в том, что взаимодействие психики и тела человека строится на принципе «психофизического параллелизма». Он заключается в том, что психическое отражается в физическом и, наоборот, физические изменения влекут за собой психические.

Любое переживание человека так или иначе проявляется в его внешнем облике, мимике, жестах, позах, интонациях голоса и др. Результаты ряда исследований свидетельствуют о том, что в процессе общения люди более 65 % информации о партнерах получают посредством наблюдения за ними.

Если слова человека — чаще всего плод его сознания, результат оценки и прогнозирования ситуации общения, работа «внутренней цензуры», то жесты — реакция подсознательных процессов. Вот почему нужно обратить самое пристальное внимание на рассогласование между словами и жестами.

Почему же происходит рассогласование между вербальными и невербальными системами? Дело в том, что речью и негативными переживаниями управляют разные полушария коры головного мозга человека. Поэтому в кризисных ситуациях могут проявляться сбои в их синхронном функционировании. Правое полушарие, участвуя в управлении негативными эмоциями, одновременно координирует

деятельность левой половины человеческого тела.

Знание этого факта позволило специалистам сформировать правило «левой стороны». Согласно ему, то, что человек хочет показать окружающим, отражается на правой половине его тела, а то, что он реально переживает, — на левой.

Испытывая волнение или проявляя неискренность, человек чаще всего допускает рассогласование между речевой (вербальной) и неречевой (невербальной) системами коммуникации.

Явными признаками такого рассогласования могут быть:

- едва заметные микродвижения мимической мускулатуры лица;
- учащенное мигание и дыхание;
- покраснение и побледнение кожных покровов;
- сужение зрачков;
- нарушение симметричности мимики;
- глотательные движения (свидетельствующие о пересыхании во рту);
- повышенное потоотделение;
- закрытая позиция (скрещивание, сжимание, перехватывание рук, перекрещивание ног и др.).

При неискреннем поведении человек может играть ряд типичных ролей.

«Авторитетный»: неискренность поведения маскируется демонстрацией доминирования его позиции в ситуации контакта, высокой социальной значимости его личности, особых отношений с авторитетными людьми, вышестоящим руководством.

«Угодливый»: маскировка истинных намерений осуществляется за счет демонстрации услужливости, застенчивости, малой образованности, слабой памяти, просьб о помощи и др.

«Славный парень»: демонстрируется показная заботливость о жизненных трудностях и проблемах руководителя, окружающих, понимание сложности профессиональной деятельности и др.

«Артист»: в зависимости от развития ситуации контакта и ответных реакций руководителя демонстрируются разнообразные формы поведения (то «авторитетного», то «угодливого», то «славного парня».

Для диагностики неискреннего поведения рекомендуется применять технику контрольных вопросов:

- постановка нескольких контрольных вопросов, на которые высока вероятность получения ответа «да», затем контрольных вопросов, на которые высока вероятность получения ответа «нет». При

этом оценивается соответствие отмеченных выше невербальных характеристик содержания ответов;

- уточнение и детализация обстоятельств, условий, свойств, действий, в изложении которых подозревается неточность;

- постановка неожиданных, провокационных по сути вопросов, которые направлены на выяснение предположительно скрываемой или искажаемой объектом информации. Вопросы могут задаваться как невзначай, так и напрямую;

- требование многократного повторения событий, сведений, которые вызывают подозрение. В ходе последующего анализа обращается внимание на согласование одного и того же в разных рассказах.

Кое-что о жестах и позах общения. Важной характеристикой перцептивной стороны общения являются используемые партнерами по общению жесты и позы. Руководителю любого уровня важно знать потенциально возможную информацию, которую жесты и позы могут передать.

Остановимся подробнее на основных группах жестов и поз.

1) Жесты и позы открытости:

- развернутые навстречу собеседнику руки, демонстрация раскрытых ладоней. Часто сопровождается поднятием плеч;

- расстегнутый пиджак (куртка).

2) Жесты и позы закрытости:

- скрещенные на груди руки либо попытка как-то закрыть корпус тела руками. Закрытость усиливается, если пальцы сжаты в кулаки;

- посадка на стул, при которой спинка является как бы щитом;

- скрещенные ноги.

3) Оценочные жесты и позы:

- жест «рука у щеки» означает, что человек над чем-то задумался, о чем-то размышляет;

- подбородок опирается о ладонь, указательный палец вытянут вдоль щеки, остальные сведены вместе и расположены над подбородком. Этот жест свидетельствует о критической оценке;

- если это же сопровождается наклоном корпуса в сторону от собеседника, то оценка, скорее всего, негативная;

- наклон головы набок — заинтересованность;

- почесывание, поглаживание подбородка — жест размышления и оценки, идет процесс принятия решения.

4) Жесты и позы подозрительности, скрытности и отрицания:

- сложенные руки, отклоненный назад корпус, скрещенные ноги, голова наклонена вперед, взгляд исподлобья;

- ступни и корпус тела повернуты по направлению к выходу;

- касание носа или легкое его протирание (обычно указательным пальцем) — человек хочет закончить разговор и уйти;

- касание мочки уха или почесывание глаз.

5) Жесты и позы уверенности:

- гордая прямая поза;

- пальцы соединены наподобие купола. Означает доверительность отношений, но также и некоторое самодовольство, уверенность в своей непогрешимости, эгоистичность или гордость;

- руки соединены теснее, чем купол;

-руки соединены за спиной, подбородок поднят вверх — поза абсолютного превосходства.

6) Жесты и позы нервозности:

- покашливание, прочищение горла;

- курение сигарет. Сигарету зажигают лишь тогда, когда напряжение спадает;

- рука прикрывает рот (этот жест передает эмоции, варьирующиеся от сомнения в себе до явной лжи);

- локти ставятся на стол, образуя пирамиду, вершина которой (кисти рук) расположена прямо перед ртом.

7) Жесты и позы готовности:

- руки на бедрах, стоя или сидя;

- человек сидит на краю стула;

- опора на стол широко расставленными руками. Это сильный призыв слушать, так как у этого человека есть что сказать.

8) Жесты и позы неуверенности:

- переплетенные пальцы рук, при этом большие пальцы нервно двигаются;

- человек грызет или сосет конец авторучки, карандаша;

- пощипывание, потирание ладоней.

9) Жесты и позы напряженности:

- короткое дыхание, частые вскрики и неясные звуки — звуковой фон напряженности;

- крепко сцепленные руки. Кроме того, это еще жест подозрения и недоверия;

- защитное поглаживание шеи ладонью;

- отворачивание лица в сторону. Означает также недовольство, отрицание.

В общении с людьми, демонстрирующими такие жесты, перед

началом разговора надо снять напряженность: склониться к человеку, сесть с ним рядом и др.

10) Жесты самоконтроля:

- руки сведены за спину, и там одна сильно сжимает другую;
- скрещенные лодыжки ног;
- руки, вцепившиеся в подлокотники кресла.

11) Жесты скуки:

- постукивание по столу рукой или по полу ногой, пощелкивание колпачком ручки;
- голова лежит на раскрытой ладони, глаза полуприкрыты;
- отсутствующий взгляд;
- машинальное рисование на бумаге.

12) Жесты расположения:

- руки, прикладываемые к груди;
- приближение к другому человеку. Надо вовремя замечать, когда партнер начинает отодвигаться.

То, как человек сидит при разговоре, показывает его отношение к другому, так же как и к теме разговора. Люди обычно подаются вперед, когда они эмоционально вовлечены или заинтересованы. Они, как правило, отклоняются назад или отодвигаются, когда этого нет.

Сидение на кончике стула и наклон вперед указывают на готовность к движению и установку на кооперацию, принятие, признание, указывают на физическое приближение к собеседнику.

Сидение прямо, но без напряжения, указывает на доверие; сутулая поза предполагает внутреннюю установку на самозащиту; когда человек отворачивается от собеседника и склоняет голову вперед, то, скорее всего, он испытывает подозрение.

6.3.Общение руководителя с подчиненными как обмен информацией

Коммуникативная сторона общения. Анализируя процесс общения, мы на каждом шагу убеждаемся, что общение — это коммуникация, то есть обмен мнениями, переживаниями, соображениями, настроениями, желаниями и др.

Другими словами, под этой стороной общения понимается, как правило, процесс обмена информацией. Но такой подход будет несколько упрощенным, так как мы акцентируем внимание лишь на формальной стороне проблемы. На самом деле информация не только передается, но и формируется, уточняется, развивается.

Что наиболее характерно для второй стороны общения?

Во-первых, содержание конкретной коммуникации может быть чрезвычайно разнообразным: от разговора 3-летних малышей до беседы ученых на научном симпозиуме.

Во-вторых, эффективность общения связывается, прежде всего, с этой функцией.

В-третьих, коммуникация в общении всегда значима для его участников, потому что обмен информацией происходит не «просто так», а ради достижения каких-то целей, удовлетворения каких-то потребностей.

В-четвертых, коммуникация в общении — это, прежде всего, влияние, в случае успеха коммуникации происходит изменение в представлениях о мире того, кому она адресована.

К основным видам коммуникации обычно относят вербальную и невербальную. О невербальной коммуникации мы подробно говорили в рамках предыдущего раздела. Поговорим подробнее о вербальной коммуникации.

Разнообразны формы межличностного общения. К ним можно отнести и мимолетный разговор накоротке, и обстоятельную беседу «по душам», и разъяснение своих требований, и спор по ряду вопросов, и попытку добиться согласия по какой-либо проблеме.

Однако в процессе общения нередко возникают затруднения, непонимание. Причиной их могут быть коммуникативные барьеры, возникающие в процессе управленческого общения.

Основные коммуникативные барьеры в общении. Речь, любого рода информация всегда была и является способом внушения чего-либо, или суггестии. Однако часто мы являемся свидетелями и встречной психологической активности, называемой противовнушением, то есть человек как бы защищается от неумолимого действия речи другого человека.

Механизм противовнушения воздвигает на пути речи, информации многочисленные коммуникативные барьеры. Таким образом, коммуникативный барьер — это психологическое препятствие на пути адекватной информации между партнерами по общению. Какие же это барьеры и как их преодолевать?

В процессе делового общения возможно возникновение по крайней мере трех коммуникативных барьеров и их различных модификаций: барьеры «авторитет», «избегание» и «непонимание». Первые два обеспечивают защиту от источника информации, последний барьер — защиту от самого сообщения.

Барьер «авторитет». Разделив всех людей на авторитетных и неавторитетных, человек доверяет только первым и отказывает в до-

верии другим. Таким образом, доверие и недоверие как бы персонифицируются и зависят не от особенностей передаваемой информации, а от того, кто говорит. Например, пожилые слабо прислушиваются к советам молодых.

Отнесение человека к авторитетным зависит от:

- социального положения (статуса), от принадлежности к реальной «авторитетной» группе. Психолог П. Уилсон показывал студентам разных классов колледжа одного и того же мужчину. В одной аудитории психолог представлял этого мужчину как студента, во втором — как лаборанта, в третьем — как преподавателя, в четвертом — как доцента, в последнем — как профессора. После того как гость уходил, просили максимально точно определить его рост и рост самого экспериментатора. Оказалось, что рост незнакомца неуклонно увеличивался по мере увеличения его социального статуса, в то время как рост психолога не менялся;
- привлекательного внешнего вида (аккуратная прическа, расчесан ли, выглажен ли, силуэт, цветовая гамма, застегнут ли на все пуговицы, как выбрит и др.);
- доброжелательного отношения к адресату воздействия (улыбка, приветливость, простота в обращении и др.);
- компетентности;
- искренности, причем если слушающий доверяет говорящему, то он очень хорошо воспринимает и запоминает выводы и практически не обращает внимания на ход рассуждений. Если же доверия меньше, то к выводам он относится прохладнее, зато очень внимателен к аргументам и ходу рассуждений.

Барьер «избегание». Человек избегает источников воздействия, уклоняется от контакта с собеседником. Если уклониться невозможно, то он прилагает все усилия, чтобы не воспринимать сообщение (невнимателен, не слушает, не смотрит на собеседника, использует любой предлог для прекращения разговора). Иногда избегают не только источников информации, но определенных ситуаций (например, стремление закрыть глаза при просмотре «страшных мест» из фильмов ужасов).

Как же преодолевать этот барьер?

Чаще всего барьер избегания предстает в той или иной степени невнимания. Поэтому только управляя вниманием собеседника, аудиторией, можно преодолеть этот барьер.

Главное при этом разрешить две взаимосвязанные проблемы:

- привлечь внимание,
- удержать внимание.

На наше внимание больше всего влияют следующие факторы: актуальность и важность информации, ее новизна, нестандартность подачи, неожиданность, интенсивность передачи информации, звучность голоса и его модуляция.

Как же привлечь внимание!

Это позволяют сделать три основных приема:

- прием «нейтральной фразы». В начале выступления, беседы произносится фраза, прямо не связанная с основной темой, но зато наверняка по каким-либо причинам имеющая смысл, значение, ценность для собеседника или для всех присутствующих (откуда родом, последний просмотренный фильм, передача, прочитанная книга, увлечения и др.);

- прием «завлечения». Говорящий произносит нечто трудно воспринимаемым образом, например очень тихо, монотонно или неразборчиво, а слушающему приходится прилагать специальные усилия, чтобы хоть что-то понять. Эти усилия и предполагают концентрацию внимания. В результате говорящий как бы «завлекает» слушающего в свои «сети». Другими словами, говорящий провоцирует слушателя самого применить способы концентрации внимания, а потом их использует;

- прием «зрительного контакта». Говорящий обводит аудиторию взглядом, смотрит пристально на кого-нибудь, фиксирует взглядом несколько человек в аудитории и кивает им и т.д.

Не менее важна проблема поддержания внимания.

Она решается рядом приемов:

- прием «изоляции» (когда отводят собеседника в сторону, уединяются, закрывают двери и окна в лекционных аудиториях, делают замечания говорящим. Вот почему говорящий больше мешает лектору, чем спящий);

- прием «навязывания ритма» (постоянное изменение характеристик голоса и речи, то есть говоря то громче, то тише, то быстрее, то медленнее, то выразительно, «с нажимом», то скороговоркой, нейтрально, говорящий как бы навязывает собеседнику свою последовательность переключения внимания). Этим приемом ликвидируется монотонность звучания;

- прием «акцентировки» (употребление различных служебных фраз, призванных привлечь внимание, типа «Прошу обратить внимание», «Важно отметить, что...», «Необходимо подчеркнуть, что...» и др.).

Барьер «непонимание». Зачастую источник информации заслуживает доверия, авторитетен, однако информация «не доходит»

(не слышим, не видим, не понимаем). Почему это происходит и как можно эти проблемы решить?

Обычно выделяют четыре барьера непонимания: фонетический (фонема — звук), семантический (семантика — смысловое значение слов), стилистический (стилистика — стиль изложения, соответствие формы и содержания), логический.

Фонетический барьер непонимания возникает, когда

- говорят на иностранном языке;

- используют много иностранных слов или специальную терминологию;

- говорят быстро, невнятно и с акцентом. Преодолеть фонетический барьер возможно при

- внятной, разборчивой и достаточно громкой речи, без скороговорки;

- учете аудитории и индивидуальных особенностей людей (чем хуже знает человек предмет обсуждения, тем медленнее надо говорить, тем подробнее нужно разъяснять; люди разных национальностей говорят с различной скоростью: на севере и в средней полосе — медленнее, на юге — быстрее, маленькие дети и старики плохо воспринимают быструю речь и др.);

- наличии обратной связи с собеседником, с аудиторией.

Семантический барьер непонимания возникает, когда фонетически язык «наш», но по передаваемому смыслу «чужой». Почему? Во-первых, потому что любое слово имеет обычно не одно, а несколько значений, во-вторых, «смысловые» поля у разных людей разные, наконец, в-третьих, зачастую используются жаргонные слова, тайные языки, часто употребляемые в какой-либо группе образы, примеры. Например, смысл слов «перо», «капуста» и др. на воровском жаргоне существенно отличается от истинного значения.

Барьер чаще всего возникает, потому что мы обычно исходим из того, что «все понимают, как я», а между тем правильнее было бы сказать обратное — «все понимают по-своему».

Для преодоления этого барьера необходимо:

- говорить максимально просто;

- заранее договариваться об одинаковом понимании каких-то ключевых слов, понятий и др., если надо разъяснить их в начале разговора.

Стилистический барьер непонимания. Человек обязан понять и, следовательно, отразить в каком-то ответе или действии только то словесное обращение, которое подчинено установленной грамматической структуре. В противном случае, когда происходит не-

соответствие между формой и содержанием, возникает стилистический барьер.

Другими словами, если стиль изложения неуместный, слишком тяжелый, излишне легковесный, в общем, не соответствует содержанию, то слушающий его не понимает или отказывается, не хочет понимать.

С определенными оговорками можно признать, что стиль — это отношение формы сообщения к его содержанию. Поэтому главное при преодолении этого барьера — правильно структурировать передаваемую информацию.

Существуют два основных правила структурирования информации в общении: правило рамки и правило цепи

Правило рамки основывается на действии психологического закона работы памяти, открытого немецким психологом Г. Эббингаузом (этот закон часто называют еще «фактором ряда»). Суть его в том, что начало и конец любого информационного ряда, из чего бы он ни состоял, сохраняется в памяти человека лучше, чем середина.

Рамку в общении создает начало и конец разговора. Для эффективности общения, предстоящего разговора, беседы целесообразно в начале указать цель, перспективы и предполагаемые результаты общения, а в конце разговора — подвести итоги, показать ретроспективу и отметить степень достижения целей.

Причем в первичном общении наиболее важной частью является начало, а при неоднократном деловом общении — конец разговора. Во втором случае людей не так интересует, как проходили переговоры, беседа, как то, чем они закончились.

Правило цепи основано на том предположении, что содержание общения не может быть бесформенной грудой разнообразных сведений, оно должно быть каким-то образом выстроено, соединено в цепь. Любая цепь, упорядочивая, связывая, организуя содержание, как и рамка, выполняет сразу две задачи: во-первых, она позволяет улучшить запоминание и, во-вторых, помогает структурировать информацию в соответствии с ожиданиями собеседника.

Варианты перечисления:

- простое перечисление — «во-первых, во-вторых, в-третьих...»;
- ранжирование информации — «сначала о главном, теперь о составных элементах, наконец, менее существенное...»;
- логическая цепь — «если это — то, тогда можно предположить, что..., а следовательно...». Логическое построение сообщения должно вести собеседника от привлечения внимания к интересу, от

интереса к основным положениям, от основных положений к возражениям и вопросам, от возражений и вопросов к заключению, а от заключения к призыву действовать.

Логический барьер непонимания. Если человек, с нашей точки зрения, говорит или делает что-то в противоречии с правилами логики, то мы не только отказываемся его понимать, но и эмоционально воспринимаем отрицательно. При этом неявно предполагаем, что логика есть только одна — правильная, то есть наша.

Однако ни для кого не секрет, что существуют разные логики: женская, детская, возрастная и т.д. Каждый человек думает, живет и действует по своей логике, но вот в общении, если только эти логики не соотнесены или если у человека нет ясного представления о логике партнера, возникает барьер логического непонимания.

Преодоление логического барьера возможно при:

- учете логики и жизненной позиции собеседника. Для этого необходимо примерно представлять себе позицию партнера, собеседника (кто он, с чем пришел, на каких позициях стоит и др.), а также индивидуальные и социально-ролевые особенности, так как приемлемость или неприемлемость той или иной логики для партнера в основном зависит от его исходной направленности;

- правильной аргументации. Существуют различные виды аргументации: возрастающая (когда сила аргументов к концу общения возрастает.

К ней целесообразно обращаться при высокой заинтересованности в разговоре собеседника и при его высоком образовательном уровне) и убывающая (когда сила аргументов к концу сообщения ослабевает.

К ней целесообразно обращаться при необходимости пробудить внимание и интерес и при низком образовательном уровне).

Кроме того, существует односторонняя аргументация, когда следуют аргументы только положительные или только отрицательные. К ней целесообразно обращаться, когда надо укрепить уже имеющиеся у людей взгляды, представления, когда позиции сторон сходны, когда у объекта воздействия низкий образовательный уровень.

Возможна и двухсторонняя аргументация, когда используются различные — как положительные, так и отрицательные — аргументы. К ней целесообразно обращаться, когда слушатель, собеседник безразлично или негативно настроен на восприятие данной информации, то есть когда аргументы противоречат его сложившимся представлениям, установкам; когда у собеседника высокий образовательный уровень.

Таким образом, барьеры в общении не являются результатом сознательной, произвольной и направленной защиты от воздействия информации. Их действие противоречиво.

Система барьеров есть своего рода автоматизированная охрана — при своеобразном срабатывании охранной сигнализации автоматически перекрываются подступы к человеку. В противном случае мозг и психика человека просто не выдержали бы обвала информации. Однако иногда барьеры играют и отрицательную роль.

Например, тяжело изложенная, но нужная информация, не воспринимается или воспринимается с искажениями, неполно. Человек, знающий решение, но не имеющий авторитета, может быть не услышан. Разрешить это противоречие позволяет знание социально-психологических особенностей этих барьеров и способов их преодоления.

6.4. Условия эффективного взаимодействия

Психологическая сущность взаимодействия. В ходе общения его участники не только воспринимают и понимают друг друга, не только обмениваются информацией, но и осуществляют взаимодействие, то есть планируют общую деятельность, обмениваются действиями, вырабатывают формы и нормы совместных действий. Таким образом, действие — главное содержание интерактивной стороны общения. Описывая те или иные ситуации общения, мы чаще всего используем термины действий.

Например, «мы пришли к единому мнению», «он на меня давил, но я не поддался», «мы топтались на месте» и т.д. Между тем речь идет об общении, а не о борьбе. То, что оно передается такими фразами, обычно не приукрашивание, а главный смысл, который увидели партнеры в общении.

Итак, взаимодействие в общении — это система взаимно обусловленных действий партнеров по общению, направленных на взаимные изменения их поведения, деятельности, отношений, установок и др. с целью обеспечения результативности общения и выработки единой стратегии.

Характерные черты взаимодействия:

- взаимодействие — необходимый и обязательный элемент совместной деятельности, без него проблематично говорить и о результативной выраженности социальной активности человека;

-основу взаимодействия составляет многообразие межличностных контактов и действий: непосредственных и опосредованных, случайных и преднамеренных, частных и публичных, длительных и

кратковременных, вербальных и невербальных;

- для взаимодействия характерна циклическая причинная зависимость действий партнеров, когда поведение каждого выступает одновременно и стимулом, и реакцией на поведение остальных, то есть между партнерами проявляется взаимная связь, взаимное воздействие, взаимные изменения и др.

Структурными компонентами процесса взаимодействия в общении выступают субъекты взаимодействия, взаимная связь (на основе формальных и неформальных отношений), взаимные воздействия, взаимные изменения субъектов взаимодействия (на основе изменения точек зрения, взглядов, представлений, отношений, поведения, деятельности и др.).

В процессе взаимодействия каждый стремится ориентироваться на свои цели и цели партнера.

В зависимости от степени учета во взаимодействии этих целей различают следующие стратегии поведения:

1)сотрудничество, предполагающее максимальное достижение участниками взаимодействия своих целей;

2) противодействие, предполагающее ориентацию лишь на свои цели без учета целей партнера;

3) компромисс, предполагающий частное, промежуточное (зачастую, временное) достижение целей партнеров ради сохранения условного равенства и сохранения отношений;

4) уступчивость, предполагающая принесение в жертву собственных потребностей для достижения целей партнера;

5) избегание (уклонение), предполагающее уход от контакта, отказ от стремления к достижению своих целей для исключения выигрыша другого.

Подчеркнем, что среди изложенных стратегий нет плохих или хороших. Все зависит от конкретной ситуации общения, от целей, которые ставят перед собой партнеры, и ряда других факторов.

Содержательные компоненты процесса взаимодействия. Эффективность взаимодействия зависит от реализации ряда условий и правил. Говоря об условиях эффективного взаимодействия в управленческом общении, необходимо, прежде всего, раскрыть содержательные компоненты процесса взаимодействия. К основным из них необходимо отнести дистанцию и позицию в общении. Большое значение имеют также время, место, ситуация, стиль и тон общения и др.

Дистанция в общении. До недавнего времени мы много говорили о том, как животные устанавливают свою сферу обитания и охраняют ее. Но оказалось, что и у человека есть свои охранные зоны

и территории. Если мы их будем знать, то сможем обогатить наши представления о своем поведении и поведении других; сможем прогнозировать реакцию нашего подчиненного в процессе управленческого общения.

На основе многочисленных исследований психологи пришли к ряду важных выводов.

1) Физическое тело не только большинства животных, но и человека окружено определенной пространственной зоной, которую они считают своей собственной личной территорией.

2) Размеры личной пространственной территории социально и национально обусловлены (у южных народов и в городских условиях эта территория меньше, у народностей средней и северной полосы и в сельской местности она больше).

3) Личная пространственная территория человека имеет ряд зон, в которых и осуществляется общение в зависимости от характера данного акта общения:

а) интимная зона (от 15 до 45 см от тела человека). Из всех зон эта самая главная. Разрешается в нее проникать только тем, с кем человек находится в тесном эмоциональном контакте (супруги, дети, родители, близкие друзья и родственники и др.). В этой зоне имеется еще сверхинтимная подзона (до 15 см), в которую можно проникнуть только посредством физического контакта;

б) личная зона (от 45 до 120 см). В пределах этой зоны осуществляется общение между приятелями и знакомыми в условиях каждого дня;

в) социальная зона (от 120 до 360 см). Это общение людей в строгом соответствии с их социальной ролью, когда в общении желают подчеркнуть социальный статус общающихся. По сути дела, в этой зоне беседуют скорее не личность с личностью, а должность с должностью. В этой зоне мы также общаемся с незнакомыми людьми и с теми, кого мы не очень хорошо знаем;

г) публичная зона (более 360 см). Как правило, в этой зоне ведется общение с большой группой людей, когда мы хотим к ней обратиться.

4) Человек с трудом терпит вторжение постороннего в социальную и личную зону, а вторжение в интимную вызывает неуместные в данный момент физиологические реакции и способствует стрессу (сердце начинает биться чаще, происходит выброс адреналина в кровь, она приливает к мозгу и мышцам как сигнал физической готовности к бою, к отпору).

5) Современная городская жизнь принесла с собой ряд

исключений из этих правил. В условиях невозможности обеспечения всем общающимся необходимых зон люди договорились сознательно нарушать эти зоны на занятиях в учебных заведениях, в местах массовых скоплений людей (на стадионе, в киноконцертном зале, в общественном транспорте и др.).

Это не значит, что в этих условиях человек не испытывает дискомфорта, но он научился внешне это не выражать. Для того чтобы не усиливать этот дискомфорт, рекомендуется не смотреть в упор на соседа, не выражать на лице сильных эмоций и оставаться беспристрастным, не разговаривать даже со знакомыми, быть сдержанным в движениях.

Сделаем ряд практических выводов для ситуаций управленческого общения:

- во-первых, если вы хотите, чтобы подчиненные чувствовали себя при общении с вами комфортно, то держите дистанцию;

- во-вторых, при выборе дистанции в разговоре учитывайте национальные и социальные особенности собеседника, обсуждаемую проблему, актуальное эмоциональное состояние собеседника и др.

Позиция в общении. Эффективность взаимодействия в процессе управленческого общения связана с теми позициями, которые занимают общающиеся. Удачной попыткой оказания помощи в выборе рациональных позиций в общении является теория трансакт-ного анализа, предложенного американским психиатром Э. Берном (трансакция — это единица общения, это действие (акция), направленное на другого человека).

Концепция Берна была создана в ответ на необходимость оказания психологической помощи людям, имеющим проблемы в общении. Наблюдая поведение людей, он обратил внимание на тот факт, что один и тот же человек прямо на глазах может измениться. При этом меняются одновременно выражение лица, речевые обороты, жесты, поза и т.п.

Этот человек то ведет себя как взрослый, то резвится как ребенок, то копирует поведение своих родителей. Берн пришел к идее сложного строения личности, наличия в ее структуре трех состояний «Я» («родитель», «взрослый» и «ребенок»), обусловливающих характер общения между людьми. Каждое из этих состояний, в свою очередь, обнаруживается в той или иной позиции в общении и предполагает определенные алгоритмы, модели поведения.

В личности каждого человека обнаруживаются все три составляющие, однако при условии плохого воспитания личность может деформироваться так, что одна из составляющих начинает

подавлять другие, что обусловливает нарушение общения и переживается человеком как внутреннее напряжение.

Каждое из состояний «Я» выполняет определенные функции и вследствие этого является жизненно необходимым. Для оптимального функционирования личности, для эффективного взаимодействия с окружающими, с точки зрения трансактного анализа, в личности должны быть гармонично представлены в зависимости от ситуации общения, все три состояния «Я».

Таким образом, все состояния «Я» хороши, правильны, необходимы и выполняют определенные функции. Вопрос заключается в том, когда и какое состояние «Я» активно, когда и для каких целей его использовать.

Каждый из общающихся занимает какую-то одну из трех позиций в общении. Трансакции исходят из определенного состояния «Я» одного партнера по общению и направлены к определенному состоянию «Я» другого партнера. Они являются открыто проявляющимся аспектом социальных связей индивида. Одни трансакции приводят к оптимальному взаимодействию, другие, наоборот, к конфликту.

Почему же это происходит? Во многом процесс взаимодействия в общении зависит от адекватности ситуации общения выбираемых состояний, позиций и трансакций.

Сделаем важный вывод для различных ситуаций управленческого общения: взаимодействие между людьми только тогда будет гармоничным и эффективным, когда между ними будут установлены параллельные трансакции. Пока между руководителем и подчиненными не установлены такие трансакции, ему очень сложно будет добиться взаимопонимания.

Руководитель, говоря первую фразу, задает тон разговора тем, что невольно выбирает себе и собеседнику определенное состояние «Я». Эти три «Я» сопровождают нас всю жизнь. Зрелый руководитель умело использует разные формы поведения. Главное, они должны быть уместны и адекватны конкретной ситуации общения. Самоконтроль и гибкость помогают руководителю вовремя вернуться во «взрослое» состояние.

Приложение 1

РЕЧИ ДЕЛОВЫХ ЛЮДЕЙ

Начало речи

Вряд ли есть необходимость говорить о том, какая это для меня большая честь, что мне предоставили эту высокую трибуну.

Я высоко ценю возможность встречи с вами, дамы и господа, и я глубоко благодарен за оказанные мне честь и доверие.

Благодарю за честь, которую вы мне оказали, пригласив выступить перед столь высоким собранием.

С вашей стороны чрезвычайно любезно выслушать меня. Я в свою очередь постараюсь по возможности кратко изложить свою точку зрения по этому весьма важному вопросу, который мы сейчас обсуждаем.

Для меня — высокая честь сегодня выступить перед вами. Мне всегда доставляет удовольствие приезжать сюда. Я тепло вспоминаю свой визит, состоявшийся примерно год назад, когда был гостем встречи за «круглым столом». Я прекрасно помню те трудные вопросы, которые некоторые из вас задавали мне тогда. И сегодня я готов ответить на ваши вопросы.

Для меня большая радость быть здесь сегодня и представить выступающих по случаю сегодняшнего замечательного события. В мои обязанности входит быть председательствующим и представлять присутствующим всех, кто изъявил желание выступить по этому случаю, а также высказать слова уважения и признательности в адрес нашего почтенного гостя.

Я высоко ценю оказанную честь приветствовать организацию, которая за столь короткое время сумела вырасти в сильную и влиятельную ассоциацию. Ваша организация престижна и влиятельна. Так пусть же она и впредь использует свое положение и влияние на всеобщее благо!

С вашего позволения я воспользуюсь некоторыми приготовленными мною записями, но не для того, чтобы говорить много и долго, а просто чтобы уложиться в тот регламент, который мне отведен.

Приветствия (по случаю встречи)

Мне чрезвычайно приятно приветствовать вас от имени нашей организации. На вас возложена не только высокая миссия, но и большая ответственность. К вам приковано всеобщее внимание.

Я с радостью приветствую вас в стенах этой уважаемой организации.

Мы счастливы тепло и сердечно приветствовать вас. Надеемся, что вам понравится наш город и что дружба, завязавшаяся здесь, будет расти и крепнуть. Мы сделаем все возможное, чтобы вы почувствовали теплоту и гостеприимство нашего города. Мы желаем вам, чтобы ваш визит был плодотворным и оставил самые приятные воспоминания.

Ассоциация от всего сердца приветствует вас. Мы надеемся, что ваши встречи будут настолько успешными, что вы по приезде домой начнете думать о следующей поездке в нашу страну.

Спасибо вам за то, что вы здесь! Мы надеемся, что вы вернетесь домой с приятными воспоминаниями о том, что вы здесь видели и сделали.

Благодарность в адрес докладчика

По завершении выступления оратора долг председателя кратко поблагодарить его.

Благодарю вас за вашу прекрасную речь, ее искреннее изложение. Я уверен, что ваше послание оставит глубокий след в нашей памяти.

То, как вы изложили свое выступление, было весьма впечатляющим и убедительным. Я предсказываю вам большое будущее. Мы сердечно благодарим вас за ваше выступление.

Аудитория выразила свою оценку вашему выступлению громкими аплодисментами. Мы благодарны вам за то, что вы посетили нас. Спасибо.

Я вижу, что ваше выступление произвело на всех глубокое впечатление. Оно тронуло нас до глубины души и оставит неизгладимый след в нашей памяти.

Поздравления

Я счастлив, что мне представилась возможность присоединить свой голос к дружному хору поздравлений.

Позвольте добавить свои поздравления к многочисленным поздравлениям, которые вы уже получили по случаю дня рождения.

От всей души поздравляю вас в этот знаменательный день!

Я не мог не послать вам мои сердечные поздравления.

Примите мои сердечные поздравления по случаю успеха в ваших начинаниях.

Мы от души поздравляем вашу организацию и ее сотрудников с блестящими достижениями.

Поздравляю вас и желаю крепкого здоровья, счастья и долгих лет жизни.

Мы надеемся, что вам предстоит долгая, удачная и счастливая

пора пребывания на этом руководящем посту.

Примите искренние пожелания успехов в управлении делами вашей организации. Пусть у вас будет всегда крепкое здоровье.

Желаю успешного проведения вашей кампании и осуществления всего, что вы задумали.

От имени наших коллег и от себя лично позвольте мне поздравить вас с назначением на этот пост.

Желаю вам всего наилучшего на долгие годы. Вы являетесь последователем замечательных людей, которые вышли из этой школы и завоевали заслуженное признание и уважение. У вас богатое наследство. Берегите его.

Надеемся, что вам будет сопутствовать счастье на этом посту. Ваши коллеги сделают все возможное для того, чтобы ваше пребывание на этом посту было приятным.

Примите наши сердечные поздравления с избранием вас на пост президента. **Все** члены нашей ассоциации имеют основание гордиться вашими успехами.

Позвольте мне присоединиться к поздравлениям по поводу избрания вас на пост президента. Я думаю, что членов вашей организации можно поздравить со столь удачным выбором. Я уверен, что вы оправдаете доверие тех, кто отдал за вас свои голоса. Желаю вам успешного пребывания на этом посту.

Мы присоединяемся к пожеланиям вам долгой и успешной карьеры на этом важном посту.

Примите поздравления и наилучшие пожелания по случаю 25-летнего юбилея. Ценность человека определяется не тем, сколько лет он прожил, а тем, что он за эти годы сумел достичь.

Примите наши самые теплые поздравления по случаю вашего 25-летнего юбилея, а также примите наши наилучшие пожелания, и пусть успех всегда сопутствует вам.

Для меня большая честь приветствовать вас по случаю торжественного обеда в вашу честь. Годы совместной работы научили меня уважать опыт и здравый смысл, которые вы привнесли в работу.

По случаю годовщины, которую мы сегодня отмечаем, позвольте мне обратиться со словами поздравления к членам вашей организации, к тем, чья помощь и поддержка позволили ее руководителям достичь таких заметных успехов.

В день вашего 45-летия примите наш дружеский салют и сердечный тост: долгих вам лет жизни, счастья и здоровья.

Вручение наград и памятных подарков

Примите от меня этот подарок в знак теплого расположения и

глубокого уважения и как память о наших добрых взаимоотношениях. Пусть вам сопутствует удача и успех в вашей новой работе и пусть счастье и здоровье будут с вами долгие годы.

Примите, пожалуйста, этот подарок в знак нашей благодарности за ваше гостеприимство, оказанное нам во время визита.

Примите этот подарок в знак нашей искренней благодарности за все, что вы сделали, чтобы содействовать продвижению работы нашей организации.

Для меня это высокая честь — от имени комитета по присуждению премий вручить вам медаль за выдающуюся работу в нашей ассоциации.

Мне доставляет удовольствие от имени ваших коллег вручить вам эти часы в знак уважения и глубокой признательности.

От имени нашей организации я счастлив присоединиться к словам благодарности за ваши искренние и преданные усилия и преподнести вам этот подарок.

Мы гордимся возможностью чествовать вас сегодня. Мы собрались здесь, чтобы отдать вам дань глубокого уважения за все, что вы сделали. Примите этот подарок с самыми искренними и наилучшими пожеланиями, и надеемся, что вы еще долгие годы будете служить нашему делу.

Пожалуйста, примите этот скромный подарок в знак нашей искренней признательности за вашу преданную службу. А с ним и наши наилучшие пожелания всяческих успехов на долгие годы.

Я с удовольствием выполняю приятную миссию. Для меня — честь и радость преподнести вам в знак нашей высокой оценки вашего труда эту медаль. От всей души благодарю за все, что вы сделали.

Для меня высокая честь преподнести вам этот символ нашей любви и признательности. Нам, безусловно, будет вас недоставать. Удачи вам и многих лет крепкого здоровья и счастья.

Слова благодарности и признательности

Я никогда не забуду теплых и трогательных проявлений вашей дружбы.

Я глубоко тронут тем, что вы удостоили меня этой высокой чести, и все, что я могу сказать в настоящий момент, это — большое спасибо.

Я очень благодарен вам за глубокое понимание и поддержку, которые были мне оказаны.

От всего сердца благодарю каждого из вас за то, что вы меня

осчастливили своим присутствием на этом незабываемом для меня вечере.

С благодарностью я принимаю ваши добрые пожелания и благодарю за слова признательности, произнесенные в мой адрес. Я высоко ценю проявление дружеских чувств с вашей стороны.

Выражаю свою благодарность организации в целом, ее сотрудникам и всем, кто поддержал меня, а именно президенту за его веру в меня, а также всем вам за то, что вы пришли сюда.

Это — величайшая честь, которую мне когда-либо оказывали.

Я хочу публично поблагодарить коллектив за высокую честь, которую они мне оказали, избрав меня на этот высокий пост.

От всей души благодарю моих добрых друзей за теплые поздравления, внимание и уважение, которое они мне оказали.

От всего сердца благодарим вас за теплый прием, за радушие и гостеприимство, которые вы нам оказали.

Сегодня я исполняю приятную миссию, участвуя в этой торжественной церемонии и принимая этот великолепный подарок от имени членов ассоциации.

Пожалуйста, передайте мою благодарность за этот красивый сувенир вашим коллегам. Я воспринимаю его как подарок сотрудникам нашей организации. Он будет данью уважения вашей влиятельной ассоциации к членам нашей организации. Я хочу поблагодарить вас лично за превосходную презентацию, а вашу организацию — за оказанную нам честь.

Я глубоко тронут вашим добрым отношением ко мне. Я непременно буду носить эти часы и когда буду смотреть на них, они будут напоминать мне о том счастливом времени, которое я провел с вами.

Я буду вспоминать все доброе и хорошее, что происходило здесь. Я искренне благодарю вас за внимание и доброту, за ваш изумительный подарок.

От имени нашей организации позвольте мне поблагодарить вас за поздравление по случаю 20-летия нашей организации. Ваше письмо символизирует высокий дух дружбы и сотрудничества между нашими организациями, и мы это высоко ценим.

Объявление о собраниях и других мероприятиях

Пожалуйста, сделайте все возможное, чтобы прийти на эту встречу и привести с собой своих друзей, которые пожелали бы нам помочь. Мы хотим, чтобы этот день был началом самой успешной кампании, которую когда-либо проводила наша ассоциация. Ваше присутствие послужит залогом успеха этой кампании.

Приглашаем вас на торжественный обед, который будет дан в честь нашего уважаемого президента по случаю его 10-летней деятельности в ассоциации. Обед состоится в ресторане «Астория» 27 марта.

Мы искренне рады пригласить Вас на празднование 70-летней годовщины нашей организации, которое состоится 10 декабря в 8 часов вечера в главном зале.

Поскольку Вы являетесь близкими друзьями нашей организации, мне доставляет удовольствие пригласить Вас и Вашу супругу провести приятный вечер с нами.

В субботу вечером 31 мая ассоциация устраивает ежегодный вечер с танцами в отеле «Астория».

Заключительные слова

Объявляю наше собрание закрытым.

Завершая эту встречу, я с чувством полного удовлетворения подчеркиваю, что встреча была конструктивной и результативной, и хочу поблагодарить участников и руководство, сделавших эту встречу возможной.

Сегодняшняя встреча была очень плодотворной. Мы расстаемся с чувством выполненного долга. Спасибо, и доброй ночи.

В заключение я хочу поблагодарить совет директоров, без чьих усилий не было бы этого так удачно проведенного мероприятия.

К сожалению, должен сказать, что наступило время, когда мы должны завершить нашу дискуссию. Поэтому мы заканчиваем и еще раз благодарим наших уважаемых выступающих.

А сейчас я объявляю наше очень полезное, интересное и плодотворное собрание закрытым.

Настала очередь президента сказать несколько слов на прощание.

Хочу поблагодарить вас за то, что вы пришли, и что мы будем иметь удовольствие еще раз видеть вас.

Я сожалею, что мы должны закончить нашу дискуссию. Спасибо за интересный и просветительский характер беседы, которая содействовала нашему пониманию очень сложного вопроса.

РЕЧИ ДЛЯ ОСОБЫХ СЛУЧАЕВ

Выдвижение кандидатур

Я предлагаю назначить на пост председателя данной организации (имя). Своим сегодняшним положением он обязан своему интеллекту, стараниям, характеру и цельности натуры. Его карьера уже оставила след в работе нашей организации. Благодаря своим

знаниям и профессионализму он заслужил более высокое положение.

Мне доставляет большую радость выдвинуть кандидатуру (имя). Это человек, проявивший свои способности, острый ум и здравые суждения. У него замечательный характер. Он искренний друг и преданный работник. Думаю, что эти качества делают его достойным кандидатом на данный пост.

Я предлагаю кандидатуру (имя). Это высококвалифицированный специалист, и я уверен, что он внесет в работу фирмы свой опыт, понимание и доброту.

Я имею честь предложить кандидатуру (имя). Он являет собой пример человека с высокими идеалами и стремлениями в работе. Это скромный, трудолюбивый, последовательно и тщательно выполняющий любое дело человек. Его репутация способного и справедливого человека известна далеко за пределами нашей организации.

Мой кандидат (имя) — человек способный, высококвалифицированный, ответственный и надежный. Я говорю так из собственного опыта. Мы проработали с ним 25 лет. Это человек, который отвечает за свои слова. Я с удовольствием предлагаю его кандидатуру.

О каждом учреждении судят по составу его руководителей. Нашей организации повезло в этом отношении. Руководящий состав — это преданные люди, достойные самой высокой оценки и превосходной характеристики.

Я хотел бы подчеркнуть профессиональные качества человека, которого я выдвигаю. Он способный и преданный делу своей организации человек. Для меня честь — выдвинуть господина (имя) в руководящий состав либо президентом.

Считаю за честь предоставленную мне возможность выщвинуть кандидатом одного из основателей нашей ассоциации. Он успешно руководил нашей ассоциацией в течение ряда лет. Он был ее неутомимым тружеником и вдохновителем. Его коллеги и сотрудники неоднократно обращались к нему за советом и помощью, и он никогда не подводил их. Именно благодаря этим качествам он завоевал любовь и уважение всех, кто знает его. Я рад, что мне предоставлена честь выдвинуть его на должность президента.

Я выдвигаю (имя).

Человек, кандидатуру которого я собираюсь выдвинуть, выдержал все испытания. Он известен каждому работнику нашей организации. Его сердце открыто всем. Почти каждый из нас в свое время обращался к нему за советом и помощью. Я выдвигаю на пост

президента (имя), человека умного, трудолюбивого и дружелюбного.

Мне поистине доставляет удовольствие выдвинуть на пост президента господина (имя). Он обладает всеми необходимыми профессиональными и личностными качествами — знаниями, терпением, опытом, цельностью характера и, разумеется, незаурядными способностями. Если его изберут, он будет хорошим руководителем и гордостью своей фирмы.

Церемония введения в должность

Председатель: Мы собрались здесь по случаю вступления в должность вновь избранного президента.

Человек, занимающий пост президента данной ассоциации, должен обладать опытом, незаурядными способностями и силой духа, он должен хорошо знать жизнь, а главное, его разум и сердце должны быть исполнены жаждой справедливости.

Нам действительно повезло, что члены ассоциации выдвинули на эту должность (имя). Это человек высокой гражданственности. Он также известен своей благотворительной деятельностью. Неудивительно, что столько людей собрались сегодня, чтобы засвидетельствовать ему свое почтение. Мы его тепло приветствуем.

Речь-благодарность вновь избранного лица

Я искренне надеюсь, что сумею оправдать доверие членов ассоциации, выдвинувших меня на этот пост, и тех, кто отдал свои голоса за мою кандидатуру.

Мое сердце переполнено счастьем. Этот день навсегда останется в моей памяти, в тяжелые минуты жизни я буду помнить о нем.

Я уверен, что вы понимаете, как я благодарен вам за оказанную мне честь. Не знаю, достоин ли я стать во главе вашей замечательной организации, но я приложу максимум усилий, чтобы оправдать ваше доверие.

Я приношу свою благодарность тем, кто потрудился для того, чтобы мой сегодняшний успех стал возможен. Я никогда не забуду вашу доброту и тепло ваших дружеских чувств. Для меня большая радость быть с вами и работать с вами. Позвольте еще раз поблагодарить вас.

Позвольте мне сказать, что я без колебаний принимаю оказанную мне честь. Я от всей души благодарю вас. Более всего я признателен вам за оказанное доверие. Сегодня моя благодарность выражается в словах. Но завтра я надеюсь доказать ее делами.

Нет слов, чтобы выразить мою глубокую благодарность за оказанную мне честь. Ваша преданность и доверие станут хорошей

поддержкой в моей деятельности на этом посту.

Единодушная поддержка членов организации вызвала во мне чувство воодушевления и душевного подъема. Я выражаю вам свою сердечную благодарность за оказанную мне высокую честь.

Заверяю всех присутствующих, что глубоко тронут вашим доверием и понимаю, какую ответственность налагает на меня столь высокая должность.

Я обещаю как президент приложить все усилия к тому, чтобы организация продолжала процветать. Я знаю, что могу надеяться на вашу поддержку и сотрудничество, которые, несомненно, обеспечат успех.

Я хотел бы выразить благодарность и признательность всем своим друзьям за то, что они нашли время прийти сюда, и за те добрые пожелания, которые многие из вас прислали мне.

Заверяю вас в том, что я тронут проявлением доверия ко мне, и глубоко осознаю всю ответственность, которая возлагается на меня этой должностью.

Прежде всего я хочу поблагодарить вас за то, что вы избрали меня президентом. Это известная ассоциация, и для меня большая честь быть ее президентом.

Я бы не хотел утомлять вас в столь поздний час длинной речью. От всего сердца благодарю вас за вашу доброту и за то, что вы избрали меня президентом в наступающем году.

Впервые мне предоставляется возможность поблагодарить вас за высокую честь, которую вы мне оказали. Я уверен, что всегда смогу рассчитывать на вашу поддержку. Я думаю, что у нас будут добрые взаимоотношения и в текущем году мы все будем продолжать работать вместе для процветания нашей ассоциации.

Речи в адрес вновь избранного

Вы обладаете счастливым даром объединять вокруг себя людей в сплоченный коллектив. Это результат того, что вы не жалели времени и сил на то, чтобы узнать поближе тех, с кем работаете.

Вы честный, добросовестный, справедливый человек, способный к пониманию и сочувствию.

Трудно передать словами выражение уважения и восхищения на лицах ваших друзей, собравшихся здесь, чтобы засвидетельствовать вам свое почтение.

Пожелания

Вы прекрасный руководитель, вы доказали это своим трудолюбием. Однако самое главное ваше достоинство — редкостная справедливость. Коллектив вас уважает и относится к вам с большой

теплотой. От имени ваших коллег поздравляю вас, желаю вам долгих лет жизни, счастья и успехов на долгие годы.

Надеюсь, будущее принесет вам все, чего бы вы ни пожелали.

Желаю вам удачи и счастливого пребывания в новой должности.

Как один из многих, у кого вы вызываете чувство восхищения и уважения, я пользуюсь случаем, чтобы пожелать вам всяческих благ.

Мы надеемся, что вы доживете до глубокой старости, окруженный вниманием семьи, и испытаете удовлетворение от сознания того, что вы прожили достойную жизнь.

Сегодня действительно есть повод для торжества. Мне трудно сказать, что я чувствую и думаю, потому что все уже было высказано. Примите мои наилучшие пожелания успехов на посту руководителя нашей организации.

Я желаю вам успешной деятельности на этом посту и выражаю надежду, что в случае, если вам понадобится моя помощь когда-нибудь в будущем, вы не замедлите ко мне обратиться.

По моему мнению, вы самый выдающийся руководитель, которого эта организация когда-либо имела. Я не перестаю восхищаться вами и уважать вас.

Я поздравляю вас и надеюсь, что ваше пребывание на этом посту будет удачным и успешным.

Речи на проводах (на пенсию или в отставку)

Ваше решение уйти было воспринято нами с глубоким сожалением. Я воспринимаю это как личную потерю. Не так просто разорвать связь, созданную двадцатью годами совместной работы. Я знаю, что для человека вашей энергии и преданности делу нелегко было принять такое решение. Пусть же вас утешает мысль, что на протяжении вашей карьеры вы умело и со знанием дела выполняли все, за что ни брались. Вы заняли достойное место в истории нашей организации. Поэтому мы говорим: «Всего хорошего! Вас будет очень не хватать!»

С искренним сожалением, учитывая причины, которые вы изложили, я вынужден принять вашу отставку. Нам будет не хватать вашей активности, преданности, вашего понимания, которые вы демонстрировали при решении сложных проблем, ваших мудрых советов, которые помогали решать эти проблемы. И все это делает ваш уход грустным для нас.

Позвольте мне выразить вам, членам нашей организации, мою глубокую благодарность за ту помощь, которую вы оказывали мне во

время моего пребывания на посту президента. Что касается непосредственно моих сотрудников, то трудно было бы найти более верных и трудолюбивых людей. Я никогда не забуду их преданность. Вы представляете собой прекрасный коллектив, и каждому из вас я хочу выразить свою любовь, признательность и уважение.

Позвольте мне выразить коллективу признательность за ту поддержку, которую он оказал мне как президенту.

Позвольте высказать вам мою благодарность за ту бескорыстную помощь, которую я получал от вас на протяжении всего срока моего пребывания на этом посту. Ваша вера и преданность были самой главной поддержкой. Я надеюсь, что смогу всегда рассчитывать на то, что вы будете и впредь вдохновлять меня.

Я глубоко благодарен всему коллективу и моим товарищам за оказанное мне доверие и даю слово передать моему уважаемому преемнику все лучшее, что было в моей работе.

Я хочу, чтобы вы знали, сколь высоко я ценю ту большую помощь и поддержку, которую вы мне оказывали на протяжении моего пребывания в должности президента.

Выражение соболезнования

Позвольте мне принести вам мои глубокие соболезнования.

Чувство глубокой печали вызвало во мне известие о смерти вашего преданного супруга. Я глубоко скорблю о его кончине. Его внезапная смерть стала ударом для всех, кто его знал.

Я с трудом нахожу слова, чтобы выразить наше сочувствие в связи с кончиной этого замечательного человека.

Мы прерываем на сегодняшний день нашу работу, |чтобы отдать дань глубокого уважения и памяти бессменному преданному руководителю нашей организации господину (имя), скончавшемуся вчера...

Приложение 2

ТРАФАРЕТЫ ДЛЯ ВЫСТУПЛЕНИЙ ПО РАЗЛИЧНЫМ ПОВОДАМ

Вступительная фраза

Я высоко ценю предоставленную мне возможность встречи с вами, дамы и господа, и глубоко благодарен за оказанные мне честь и доверие.

По случаю прибытия

Мы счастливы приветствовать вас. Надеемся, что вам понравится наш город, и что дружба, завязавшаяся здесь, будет расти и крепнуть. Мы сделаем все возможное, чтобы вы почувствовали теплоту и гостеприимство нашего города. Сердечно желаем, чтобы этот визит был плодотворным и оставил у вас самые приятные воспоминания.

Поздравление

По случаю годовщины, которую мы сегодня отмечаем, позвольте обратиться со словами поздравления к членам вашей организации, к тем, чья помощь и поддержка позволили ее руководителям достичь таких заметных успехов.

При вручении подарка

Примите этот подарок в знак расположения и глубокого уважения и как память о наших добрых взаимоотношениях. Пусть вам сопутствует удача и успех в вашей работе, и пусть счастье и здоровье будут с вами долгие годы.

Выражение благодарности и признательности

Я с благодарностью принимаю ваши добрые пожелания и благодарю за слова признательности, произнесенные в мой адрес. Я высоко ценю проявления дружеских чувств с вашей стороны.

Выдвижение кандидатуры

Предлагаю назначить на пост председателя данной организации *(имя).* Своим сегодняшним положением он обязан своему интеллекту, стараниям, характеру и цельности натуры. Его деятельность уже сыграла свою роль в работе нашей организации. Благодаря своим знаниям и профессионализму он заслуживает более высокого положения.

Благодарность новоизбранного лица

Заверяю всех присутствующих, что глубоко тронут вашим доверием и понимаю, какую ответственность налагает на меня столь высокая должность.

Обращение и новоизбранному лицу

Вы обладаете счастливым даром объединять вокруг себя людей и создали сплоченный коллектив - благодаря тому, что не жалели сил и времени на то, чтобы поближе узнать тех, с кем работаете.

Пожелание

Сегодня действительно есть повод для торжества. Мне трудно высказать, что я чувствую и думаю, потому что уже все сказано. Примите мои пожелания успехов на посту *(должность)* нашей организации.

Выступление на проводах (на пенсию или отставку]

Ваше решение уйти было воспринято нами с глубоким сожалением. Я воспринимаю это как личную потерю. Не так просто разорвать связь, созданную долгими годами совместной работы. Я знаю, что человеку вашей энергии и преданности делу было нелегко принять такое решение. Пусть же вас утешает мысль, что вы всегда умело и со знанием дела выполняли все, за что ни брались. Вы заняли достойное место в истории нашей организации. Поэтому мы говорим: *«Всего хорошего! Спасибо вам!»*

Приложение 3

РЕЧЕВЫЕ ТРАФАРЕТЫ , ПОМОГАЮЩИЕ ВЕСТИ ДЕЛОВЫЕ БЕСЕДЫ И ПЕРЕГОВОРЫ

Начало беседы

•Я полагаю, что прежде всего нам следует обсудить...

• Я думаю, что вам хорошо известны причины, побудившие меня встретиться с вами, и поэтому мне хотелось бы сразу перейти к обсуждению...

• Мне хотелось бы начать беседу с...

Одобрение и согласие

• Этот пункт не вызывает наших возражении.

• Я полностью разделяю вашу точку зрения на...

• Мое представление полностью совпадает с вашим.

• Ваши условия в целом для меня приемлемы.

• Мы ничего не имеем против...

Желание отстоять сваю тачку зрения

• Мне кажется, мы несколько отклонились от темы нашего разговора. Поэтому я предлагаю вернуться к обсуждению предыдущего пункта нашего соглашения.

• Я представляю себе решение этого вопроса по-другому. В связи с этим я хотел бы пояснить...

• Я полагаю, что вы согласитесь, что существует и другой вариант решения, который я хотел бы сейчас обсудить с вами.

• Думаю, что следует обсудить и другие стороны (аспекты) этого вопроса.

• Может быть, вам будет интересно узнать мнение экспертов по этому вопросу.

•Я буду очень признателен (благодарен), если...

• Мы очень рассчитываем на вашу помощь в...

• С вашей стороны будет очень любезно, если...

Извинение

• Приношу свои извинения за...

• Примите наши извинения за...

• Я искренне сожалею, что...

Сомнение и неопределенность

• Я бы очень просил вас уточнить ... поскольку об этом у меня есть прямо противоположная информация.

• У меня пока не сложилось окончательное мнение по этому поводу.

• Мне кажется, что этот вариант решения несколько преж-

девременен.

Неодобрение, несогласие и отказ

• Наша точка зрения несколько расходится с вашей.

• Мы видим решение этой проблемы в несколько ином свете.

• Мы высоко ценим ваши усилия, но, к сожалению, не можем принять предложение.

Желание уйти от ответа

• На этот вопрос трудно дать однозначный ответ. Дело в том, что...

• Я могу ответить вам только в самом общем виде.

• Мне трудно судить об этом.

Желание завершить беседу

• Давайте подведем итоги наших договоренностей.

• Я полагаю, что проблему ... можно считать решенной.

• Позвольте мне от имени нашей фирмы поблагодарить вас за участие в сегодняшнем обсуждении и выразить надежду на дальнейшее сотрудничество с вами.

Приложение 4

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ФОРМУЛИРОВКИ ПИСЕМ

I. ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДЕЛОВЫЕ ПИСЬМА

1. Для писем-просьб

А. Основные формулировки:

Обращаемся (обращаюсь) к Вам (вам) с просьбой...

...об отправке в наш адрес...

...о направлении в мой адрес...

...о высылке в адрес нашей организации...

...о скорейшей передаче нашему полномочному представителю...

...о предоставлении мне...

Просим (прошу) Вас (вас)...

...сообщить (нам)...

.. .выслать (мне)...

...срочно представить (министру)...

...немедленно доложить (научно-техническому совету)...

...известить (руководство предприятия) о...

...проинформировать меня о...

Прошу Вашего согласия на...

...отправку в адрес (вверенной мне организации)...

...предоставление нам...

...ознакомление (господина X) с...

...передачу (предприятию ААА) следующего оборудования...

Просим вашего содействия в...

...получении...

...скорейшей отправке...

...предоставлении дополнительной информации относительно (условий поставок продукции)...

...проведении...

Прошу Ваших указаний...

...на заключение договора о... с...

...на выдачу со склада предприятия... представителю...

...на оформление документов о... (на господина X)...

...на пересмотр (лимитов)...

Б. Вспомогательные формулировки:

В связи с (обращением в наш адрес)...

В соответствии с (ранее достигнутой договоренностью)...

Исходя из (результатов переговоров по вопросу о)...

Принимая во внимание (наше многолетнее сотрудничество)...

Учитывая (долговременный и плодотворный характер наших деловых связей)...

Согласно (действующему соглашению о том-то и том-то)...

Просим Вас не отказать в любезности и (сделать то-то и то-то)...

Просил бы Вас (проинформировать)...

Не могли бы Вы (уточнить)...

Надеюсь, что для Вас не окажется затруднительным (оказать мне небольшую услугу)...

Мы хотели бы (получить от Вас информацию, касающуюся)...

Нам было бы весьма желательно (получить от Вас необходимые гарантии относительно)...

... убедительно...

... настоятельно...

.. .пожалуйста...

...в виде исключения...

...были бы исключительно благодарны, если бы Вы...

...были бы весьма признательны Вам за...

...был бы Вам крайне обязан за возможное содействие в...

...ввиду чрезвычайных обстоятельств...

Ссылаясь на Ваше письмо от...

Позвольте сослаться в этой связи на Ваше e-mail-сообщение от...

Основанием для настоящего обращения является Ваш факс от...

Как Вам, вероятно, известно, в ходе телефонного разговора между... и... (такого-то числа)...

Содержание устных договоренностей между... и... достигнутых в ходе... позволяет выразить надежду на...

Основу для решения данного вопроса образует содержание Вашей телеграммы (телефонограммы, телексограммы, радиограммы и т. п.) от... за №... (за подписью)...

2.Для писем-сообщений

А. Основные формулировки:

Сообщаю (сообщаем) Вам (вам)...

...о (том-то и том-то)...

...об имевшем место...

...об изменениях в...

... о необходимости...

...о фактах...
...о предпринятых нами мерах по...
...о предварительных результатах...
...о достижении окончательной договоренности с.

Представляю...

...сведения о...
...проект (плана, программы)...
... предложения о...
...перечень...
...материалы...
...отчет о... ...акт... ...доклад о...

Направляю...

...указания о...
.. .распоряжение...
...выписку из приказа...
.. .копию директивы...
.. .экземпляр соглашения...
...решение...
...протокол...
...резолюцию...

Высылаю...

...прайс-лист...
...каталог...
...формуляр...
... прейскурант...
...описание...
.. .документацию...

Б. Вспомогательные формулировки:

Сообщаем к Вашему сведению, что...
Направляем для использования в работе...
Высылаю для руководства в повседневной деятельности...
Представляю во исполнение Ваших указаний...
Доводим до сведения руководства Вашей компании...
К сведению Вашего руководства сообщаем о...
Считаем своим долгом сообщить...
Полагаем необходимым направить в Ваш адрес...
Имеем честь представить...
Нам доставляет особое удовольствие сообщить Вам...

Мы исходим из настоятельной необходимости предоставить в Ваше распоряжение...

Я изыскал возможность для того, чтобы незамедлительно

высылать Вам…

3. Для писем-запросов

А. Основные формулировки:

…представляю запрос…

…направляю запрос…

…запросить у Вас следующую информацию…

…обратиться к вам с запросом о…

Б. Вспомогательные формулировки:

Мы испытываем насущную необходимость запросить у Вас…

Обстоятельства побуждают нас направить в Ваш адрес запрос о…

Руководство организации поручило мне обратиться к вам с запросом о…

От имени и по поручению директора предприятия направляю Вам запрос о…

4. Для писем-заявлений

А. Основные формулировки:

…уполномочен (уполномочены) заявить…

…о намерении руководства…

…о планах предприятия…

…о стремлении нашей организации…

…о желании дирекции учреждения…

…имею (имеем) честь сделать следующее заявление…

… относительно…

…в связи с…

…касающееся …

…по поводу…

Б. Дополнительные формулировки:

В связи с появлением в средствах массовой информации сведений о якобы имеющих место злоупотреблениях…

Учитывая характер сложившихся взаимоотношений между нашими организациями…

Поскольку предпринятые ранее нашей компанией усилия не возымели должного действия…

Исходя из долговременных интересов корпорации…

Сознавая свою ответственность перед нашими деловыми партнерами…

Руководствуясь высшими целями…

… официально заявляю следующее…

…считаем своим долгом открыто и недвусмысленно заявить следующее…

.. .исходим из необходимости решительно заявить о...

...это побуждает меня обратиться к широкой общественности со следующим заявлением...

...в этой ситуации нам не остается ничего иного, кроме как еще раз публично заявить о...

...настоящее заявление отражает точку зрения всего коллектива предприятия...

5. Для писем-подтверждений

А. Основные формулировки:

Подтверждаем (подтверждаю)...

.. .факт получения...

...получение...

...участие...

...прибытие...

...отправку...

...настоятельную необходимость в...

Я (мы) получил(и)...

Б. Вспомогательные формулировки:

Имеем честь подтвердить...

С благодарностью подтверждаем...

С удовлетворением подтверждаю...

Настоящим письмом подтверждается...

Направляем вам подтверждение...

В подтверждение... направляем в Ваш адрес...

...мы только что получили...

...мною до сих пор не получен...

...получены нами в полном объеме...

...полученные материалы недоукомплектованы...

...указанные образцы нас полностью удовлетворяют...

...поступили на предприятие в неудовлетворительном состоянии...

...с радостью подтверждаем, что предоставленная Вами в наше распоряжение информация является исключительно актуальной и полезной для...

...присланные Вами сведения утратили свою актуальность и пригодность для...

...переданные нам в постоянное пользование комплексы полностью отвечают требованиям...

...к большому сожалению, принятое в эксплуатацию оборудование более не соответствует нормам...

6. Для писем-заказов

А. Основные формулировки:

Мы хотим заказать...

Я имею намерение заказать...

Наше предприятие предполагает заказать...

Компания ..., интересы которой я уполномочен представлять, желает заказать...

Просим рассмотреть наш заказ...

Прошу изыскать возможность для удовлетворения заказа...

Мы заказываем у Вас...

Я заказываю у Вашего предприятия...

Б. Вспомогательные формулировки:

Мы намерены заказать для нужд предприятия...

Я просил бы Вас в рамках ранее согласованного заказа дополнительно поставить в наше распоряжение...

Компания проявляет особый интерес к заказу на поставку...

Руководство организации исключительно заинтересовано в том, чтобы заказать...

Мы хотели бы надеяться на исполнение нового заказа

Мы не планируем отменять заказ на приобретение...

Мы рассчитываем на то, что этот заказ...

Я убежден, что заказанная продукция...

Выполнение данного заказа представляется нам исключительно важным, поскольку...

Обращаясь к Вам за содействием в своевременном и полном исполнении заказа, мы...

Мы с удовлетворением подчеркиваем свою готовность разместить дополнительный заказ на...

Мне представляются сомнительными Ваши доводы относительно причин, препятствующих надлежащему исполнению заказа...

Мы готовы предоставить вам соответствующие гарантии в связи с этим заказом...

Я хотел бы получить от Вашей компании соответствующие гарантии, свидетельствующие о готовности выполнить данный заказ на предлагаемых условиях...

7. Для писем-предложений (оферт)

А. Основные формулировки:

Предлагаю (предлагаем)...

...Вам (вам)...

. .Вашему вниманию. . .

... к Вашим услугам ...

Имеем честь предложить…

…Вашему предприятию…

…вниманию Вашего руководства…

…на ваше рассмотрение…

Предлагается…

…следующая продукция…

… следующие услуги …

…следующие товары…

Б. Вспомогательные формулировки:

В соответствии с ранее достигнутой договоренностью предлагаем Вам осуществить поставку…

В счет взаимных поставок на текущий год предлагаем Вам дополнительно приобрести у нашего предприятия…

Исходя из результатов предварительных переговоров, мы могли бы предложить Вам…

Принимая во внимание особые обстоятельства, мы можем предложить Вашему предприятию осуществить допоставку продукции на следующих условиях…

…в количестве, соответствующем…

Количество продукции составит…

Количество товара будет отвечать пожеланиям, изложенным на этот счет Вашим полномочным представителем…

…в количестве, достаточном для удовлетворения…

…количество, не превышающее установленный годовой лимит на поставку…

…количество, не нарушающее правил товарообмена с поставщиками…

…качество, соответствующее требованиям…

…качество, удовлетворяющее техническим условиям на…

Качество продукции в основном отвечает качеству образцов аналогичной продукции, переданной Вам ранее…

Речь идет о товаре обычного торгового качества…

Качество услуг подтверждается прилагаемым к письму сертификатом…

Указанная продукция по своему качеству относится к категории…

Цена товара составляет… руб. за единицу…

Цена услуги определена с учетом…

Цена продукции равняется… руб. за единицу и сформирована с учетом…

Цена товара включает стоимость упаковки и маркировки…

Цена не включает стоимость транспортировки от... до...

Цены в проекте договора приведены без учета НДС...

Цена предлагаемой продукции приведена с учетом НДС ...

Оплата производится путем перечисления...

Оплата осуществляется в соответствии с ранее установленным порядком расчетов между...

Предлагается следующий порядок оплаты:...

Порядок оплаты может быть следующим:...

Нас устроил бы следующий порядок оплаты...

Оплата производится через... отделение... банка...

Оплата производится наличными...

Оплата производится через инкассо...

Оплата производится посредством безотзывного аккредитива...

Условия и порядок оплаты определены в...

Условия и порядок оплаты соответствует...

Вы получите заказанную продукцию в течение... дней с момента...

Ожидайте получение партии товара не позднее...

Товар будет поставляться в соответствии с графиком...

Продукция будет поставляться немедленно после оплаты...

Поставка продукции будет производиться в течение...

Продукция будет поступать к Вам ежемесячно равными партиями...

Срок поставки - в соответствии с ранее достигнутой договоренностью...

Сроки предоставления услуги подлежат дополнительному согласованию...

Настоящее предложение действительно до...

Указанное предложение сохраняет свою силу до...

Это предложение действует в течение... с момента...

Предложение действительно вплоть до полной продажи всего наличествующего товара...

Предложение действительно в том случае, если до получения Вашего ответа товар все еще не будет продан...

Предложение действительно при условии получения от Вас акцепта (подтверждения) в течение... дней со дня получения Вами этого послания...

Предложение будет действовать до момента получения нами Вашего ответа...

Срок действия данного предложения - ... дней с даты его

отправки...

8. Для писем-дополнений

А. Основные формулировки:

В дополнение к нашему исх. от ... № ...

...сообщаю... ...высылаю... ... представляю... ...направляю...

Прошу дополнить...

...текст переданного Вам на подпись проекта договора... ...содержание представленного ранее на согласование проекта соглашения...

...раздел... договора о...

...имеющееся в Вашем распоряжении соглашение...

Б. Вспомогательные формулировки:

Считаю необходимым дополнить...

Предлагаю дополнить проект...

Предлагаются следующие дополнения к тексту действующего...

Полагаем целесообразным внести в содержание... следующие дополнения...

9. Для писем-рекламаций

А. Основные формулировки:

Для информирования о рекламации:

Ставим Вас в известность о рекламации на...

Настоящим извещаем Вас о рекламации на...

Представляю на Ваше рассмотрение рекламацию в связи...

Заявляю о рекламации на...

Направляем в Ваш адрес рекламацию...

Вынуждены предъявить Вам рекламацию в связи с...

Для изложения обстоятельств дела:

Нами зарекламирована партия товара, высланная в наш адрес по накладной от ...№...;

Рекламация касается продукции, высланной в адрес нашего предприятия (такого-то числа) по железной дороге (вагон №..., место №...);

Рекламация распространяется на предоставленные нашей организации услуги по договору от... №...;

Рекламации подлежит порядок и качество предоставления нашему учреждению услуг в соответствии с соглашением о послегарантийном обслуживании...

Для изложения сути рекламации:

Предоставленная Вами продукция...

Присланная Вашей стороной партия товара...

Услуги, оказанные нам Вашей организацией...

Обслуживание, осуществленное Вами...

...не соответствует по своему качеству...

...не отвечает условиям договора...

...не соответствуют по своей комплектности...

...не отвечает уровню, предусмотренному...

При приемке товара...

При разгрузке продукции...

В процессе оказания услуг...

При проведении испытаний...

С началом монтажа...

Наладка оборудования выявила...

Сборка изделия показала, что...

По окончании опытной эксплуатации было установлено, что...

В результате было установлено...

.. .повреждение продукции...

...несоответствие фактического количества поставленного товара указанному в сопроводительных документах...

...несоответствие качества следующих видов услуг...

...нарушение порядка обслуживания...

Переданный нам товар оказался...

...более низкого качества, чем... (присланные нам ранее образцы, это предусмотрено условиями договора о поставках)

...дефектным... (вследствие некачественной упаковки, недостаточно прочного крепежа)

...непригодным к употреблению... (вследствие боя, лома)

...поврежденным (из-за нарушения, намокания)...

Осмотр продукции выявил ее повреждение...

...в трех ящиках...

...в двух контейнерах...

...в одном вагоне...

...в одном грузовом отсеке...

...в пяти коробках...

...в четырех мешках...

В ходе осмотра установлено, что до ...% продукции не может быть признано пригодным к дальнейшему использованию из-за...

При вскрытии товарной тары был(а) обнаружен(а)...

...недостача...

...недогруз...

Недостача была установлена в исправном вагоне за исправными пломбами...

Недогруз произошел по вине Вашего экспедитора...

Продукция была поставлена Вашей стороной...

.. .несвоевременно...

...с опозданием на две недели...

.. .на три дня позже установленного срока...

...с 5-дневной задержкой.

Мы не имеем от Вашей стороны сведений относительно...

.. .сроков поступления очередной партии товара...

...комплектации остальных изделий, поставляемых в составе этой же партии...

...условий хранения и перевозки продукции, подлежащей поставке в наш адрес в течение...

...наличия запасных частей к агрегатам, которые должны поступить в нашу организацию в составе следующей партии...

Для документального подтверждения (обоснования) рекламации:

Рекламационный акт прилагается...

Акт осмотра продукции прилагается ниже...

Акт приемки высылается...

Протокол испытаний будет выслан в Ваш адрес...

Экспертное заключение направлено вашему представителю...

Копия уведомления выслана исходящим от ...№...;

Для изложения порядка последующих действий сторон:

Мы намерены потребовать от Вашей стороны...

Мы имеем намерение просить Вас...

...отправить нам взамен некондиционного товар полностью отвечающий условиям поставок по соглашению...

...заменить дефектный агрегат новым...

...выслать не поставленное ранее комплектное оборудование...

...возместить стоимость поврежденного товара в размере...

...возместить стоимость недостающей продукции...

.. .ускорить отправку следующей партии груза...

...увеличить объем поставок для покрытия недостающего количества изделий...

...предоставить нам дополнительную скидку с фактурной стоимости изделий...

...улучшить качество обслуживания...

...обеспечить надлежащее исполнение условий соглашения...

Для изложения содержания санкций:

В случае отказа выполнить изложенные в рекламации требования...

При несогласии с нашими предложениями относительно содержания претензий к...

Если мы не сможем достичь взаимопонимания по порядку урегулирования данного вопроса...

Неоправданная задержка в устранении заявленных претензий...

Отказ от выполнения обязательств по договору в связи с заявленной рекламацией...

В случае уклонения от принятия мер по урегулированию вопросов, отраженных в рекламации...

...мы обратимся в Госарбитраж...

...мы передадим дело в суд...

...мы отзовем направленное вам предложение о дополнительных поставках...

...мы дадим соответствующие указания нашему полномочному представителю...

...мы воспользуемся услугами ваших конкурентов...

...мы будем считать себя свободными от исполнения обязательств по...

...мы будем вынуждены возвратить товар с отнесением всех расходов на ваш счет...

...мы вынуждены будем пересмотреть условия сотрудничества...

...мы должны будем поставить вопрос о целесообразности продолжения деловых контактов...

...мы должны будем предупредить вас о наступлении нежелательных последствия для перспектив нашего сотрудничества. ..

Б. Дополнительные формулировки:

К нашему сожалению... К нашему неудовлетворению...

К нашему неудовольствию...

К нашему огорчению...

К нашему разочарованию...

К нашему недоумению...

...крайнему...

...чрезвычайному...

...искреннему...

...глубокому...

...большому...

...полному...

Мы также будем вынуждены...

...обратиться в арбитражный суд...

...обратиться в вышестоящую организацию...

...отказаться от планов дальнейшего сотрудничества...

...отказаться от намерений заключить с Вашей стороной...

...потребовать от Вашей стороны предоставления дополнительных гарантий...

...потребовать от Вас принятия мер по устранению причиненного нам убытка...

...отозвать проект договора на новые поставки до урегулирования спора...

...отозвать своего полномочного представителя для вручения ему инструкций относительно порядка урегулирования...

...заявить вам о нашем намерении добиться надлежащего исполнения условий соглашения...

...заявить вам о своем несогласии с фактами изложенными...

...применить против Вашей стороны штрафные санкции, предусматривающие...

...прибегнуть к услугам других сервисных (торговых) организаций...

Мы надеемся на полное и своевременное удовлетворение наших претензий...

Мы рассчитываем на ваше понимание и готовность устранить недостатки, отраженные в рекламации...

Мы полагаем, что наши доводы, изложенные в рекламации, оказались убедительными...

Мы исходим из того, что наши требования являются оправданными и справедливыми...

Мы ожидаем, что наши претензии будут восприняты вами с пониманием...

Мы считаем, что достаточно ясно изложили свои претензии относительно...

10.Для информационных писем

А. Основные формулировки:

Информируем Вас...

Позвольте проинформировать Вас...

Мы намерены проинформировать Вас...

Нам представляется целесообразным проинформировать Вашу организацию...

Благодарим за интерес к нашему предложению...

Мы были рады получить от Вас ответ на наше предыдущее послание от...

Мы признательны за внимание, проявленное Вами к нашему

письму от...

Спасибо за то, что Вы сочли возможным откликнуться на наше сообщение от...

Настоящее информационное письмо имеет целью...

Данное информационное письмо содержит в себе официальное предложение о деловом партнерстве в области...

Это информационное письмо предназначено для доведения до Вашего сведения...

Наше информационное письмо включает в себя материалы, предназначенные для сведения...

Мы будем рады предоставить в Ваше распоряжение дополнительную информацию относительно...

Мы готовы ответить на интересующие Вас вопросы по поводу условий...

Мы незамедлительно предоставим иную интересующую Вас информацию, касающуюся...

Я с удовольствием вышлю Вам необходимые информационно-справочные материалы, имеющие отношение к...

Б. Дополнительные формулировки:

...информация, позволяющая Вам оценить преимущество нашего предложения...

...мы делаем Вам исключительно выгодное предложение...

...информируя Вас об этом, мы стремимся предоставить Вам все необходимые сведения о...

.Вы можете сами оценить полезность этой информации...

Мы были бы исключительно признательны Вам за возможно более скорый ответ на это информационное письмо...

Мы будем рады получить от Вас ответ по существу нашего информационного письма...

Очень рассчитываю, что Вы сочтете возможным не задержаться с ответом и сообщите...

Я был бы благодарен Вам за оперативный ответ на это информационное письмо...

11. Для гарантийных писем

А. Основные формулировки:

...своевременную и полную оплату гарантирую...

...своевременный возврат исправного подвижного состава гарантирую...

...трудоустройство гарантирую...

...обучение и переподготовку гарантирую...

...обеспечение общежитием гарантирую...

.. .предоставление предусмотренных законодательством РФ льгот гарантирую...

Б. Дополнительные формулировки:

В связи с увеличением потребности...

В связи с пересмотром сроков...

В связи с расширением номенклатуры продукции...

12. Для презентационных писем

А. Основные формулировки:

К Вам (вам) обращается (обращаются)...

Мы хотели бы привлечь Ваше (ваше) внимание к...

Поводом для этого презентационного письма является...

Прошу рассматривать данное открытое письмо как...

Это событие представляет большое значение для...

Предстоящее мероприятие, несомненно, должно привлечь Ваше внимание к...

Указанное событие задумано как праздник общественности...

Это - мероприятие нерядового порядка...

Главными достоинствами...

Неоспоримыми преимуществами...

Важным дополнительным плюсом...

Эксклюзивность акции придает и то, что...

Ваше участие является необходимым...

Ваша поддержка будет крайне желательной...

Ваш выбор может иметь решающее значения для исхода...

Ваша активность послужит не только свидетельством проявления гражданской ответственности, но и...

Б. Дополнительные формулировки:

...общегородской праздник...

...благотворительная акция...

...общественное признание...

...сделать жизнь простых людей лучшее...

...это событие не имеет аналогов в истории нашего района...

...вам выпал редкий шанс принять непосредственное участие в...

...вы обязательно придете...

...вы, конечно же, откликнитесь на наш призыв...

Мы будем только рады, если...

Я буду исполнен глубокого удовлетворения в случае...

Ваш приход на праздник будет воспринят нами с энтузиазмом...

Нам будет приятно доставить вам немного радости...

13. Для писем прямой почтовой рассылки

А. Основные формулировки:

Приглашаем воспользоваться нашим предложением...

Это предложение может представлять для Вас значительный интерес...

Это крайне выгодное предложение...

Предлагаем Вам воспользоваться следующим выгодным предложением...

Мы предлагаем Вам самое лучшее...

Это - Ваш уникальный шанс посетить (приобрести)...

Вам предоставляется редкая возможность...

Это предложение касается лично Вас и никого другого...

Это - самый эффективный способ вложения средств...

Вот отличный способ увидеть... и при этом сэкономить кучу денег...

Такая покупка случается один раз в жизни... и было бы странно, если бы Вы не воспользовались этим случаем...

Вы выиграете вдвойне, если...

Б. Дополнительные формулировки:

Мы очень надеемся на то, что Вы не замедлите воспользоваться нашим предложением...

Нам было бы приятно получить от Вас сообщение, подтверждающее Ваше намерение...

Наша компания рассчитывает, что Вы останетесь в рядах ее клиентов и приобретете...

Мы приложим усилия, чтобы сделать Вашу предполагаемую поездку приятной во всех отношениях...

Вам достаточно позвонить нам по указанному телефону...

Просто отошлите прилагаемый купон в наш офис...

Для ответа используйте оплаченную почтовую карточку...

Пришлите нам адрес своей электронной почты, и мы тут же свяжемся с Вами...

Как Вы понимаете, срок действия предложения ограничен...

Напоминаем, что специальная скидка предоставляется только на период с... до...

Вы поступите правильно, если свяжетесь с нами сегодня же...

Эти условия распространяются только на клиентов, обратившихся за покупкой в течение ближайших... (недель, дней)...

14. Для кратких письменных сообщений

А. Основные формулировки:

Уведомляю (уведомляем)...

Напоминаю (напоминаем)...
Предупреждаю (предупреждаем)...
Направляется уведомление о...
Высылается напоминание о...
Представляется предупреждение о...
Настоящим письмом уведомляем...
Настоящим письмом напоминаем...
Настоящим письмом предупреждаем...
Считаем необходимым уведомить...
Полагаем настоятельно необходимым напомнить...
Вынуждены официально предупредить...

Б. Дополнительные формулировки:

Настоящее уведомление имеет целью...
Данное напоминание служит для...
Это предупреждение носит официальный характер и направлено на...
Просим предпринять меры по...
Убедительно просим Вас до (такого-то числа) принять энергичные меры, направленные на...
Требуем от Вашей организации немедленного принятия действенных мер для...
Просим Вас письменно подтвердить получение данного уведомления...
Настоятельно просим Вас письменно ответить на настоящее напоминание...
Мы настаиваем на получении от Вас немедленного подтверждения этого предупреждения...

15. Для сопроводительных писем

А. Основные формулировки:

Направляю...
Высылаю...
Представляю...

.. .документацию...
...выписку из...
...копию...
...извлечение из...
.. .материалы на...
...указания...
...приказ...
...план...

...программу...
...прайс-лист...
...каталог...
...буклет...

Б. Дополнительные формулировки:

Прошу подтвердить получение...
Прошу руководствоваться в повседневной деятельности...
Прошу использовать в соответствии с прямым назначением...
Прошу возвратить по миновании надобности...
Прошу обеспечить сохранность конфиденциальной информации...
Прошу уничтожить по истечении срока хранения...
Прошу передать для дальнейшего хранения в...
Прошу информировать установленным порядком...

II. ЧАСТНЫЕ ДЕЛОВЫЕ ПИСЬМА

1. Для писем-приглашений

А. Основные формулировки:

Приглашаем Вас (вас)...
...на...
...принять участие в...
Имеем честь пригласить Вас (вас)...
...в поездку по...
...посетить...
Направляем Вам приглашение на...
...симпозиум по вопросам....
... конференцию «...» ...
Позвольте пригласить Вас (вас)...
...на банкет по случаю...
...на премьерный кинопоказ...
Просим Вас принять участие...
...в торжествах в ознаменование...
...в официальной церемонии открытия (закрытия)...
Ваше участие...
...представляется весьма желательным...
...было бы очень желательным...
Ваш приезд...
...ожидается участниками форума с...
...вызывает у делегатов большой интерес...

Программой мероприятия предусмотрено...
Официальная церемония предполагает...
Неофициальная часть включает...
Протоколом встречи определена следующая последовательность...
Повестка дня совещания:..
На повестку дня конференции выносятся следующие основные вопросы...
Собрание будет посвящено...
Основная цель заседания - ...
Для Вас будут организованы...
Вашей делегации будут созданы необходимые условия для...
Вам будет предоставлена возможность...
Вы можете рассчитывать на...
Б. Дополнительные формулировки:
Просим подтвердить свое участие...
...до... (такого-то числа)...
.. .телеграммой...
... по электронной почте...
...письменно...

Надеемся, что Вы подтвердите свое участие в работе...
Полагаем, для Вас не будет затруднительным сообщить о возможности своего участия...
Мы ожидаем получить от Вас подтверждение на участие делегации... в...
Мы рассчитываем, что Вы уже в ближайшее время подтвердите свое участие в...
Мы были бы исключительно рады Вашему участию в...
Мы ожидаем Вашего приезда с нетерпением...
Оргкомитет фестиваля надеется увидеть Вас в числе участников...
Секретариат ассамблеи ведет активную подготовку к Вашей встрече...

2. Для писем-извинений

А. Основные формулировки:
Примите (наши) извинения...
Прошу (просим) принять (наши) извинения...
Приношу (приносим наши) извинения...
Мы просили бы принять наши извинения...

Я хотел бы извиниться перед Вами за...

Мы имеем намерение извиниться перед Вами в связи с...

Это происшествие воспринято нами с огорчением...

Данный инцидент расценен нами как досадное недоразумение...

Этот случай вызвал у нас сожаление...

Мы весьма удручены случившимся...

Я крайне расстроен тем, что случилось...

Мы искренне разочарованы тем, что этот случай...

...это произошло не по вине предприятия...

...этот факт стал результатом стечения неблагоприятных обстоятельств...

...эта ситуация не должна была разрешиться столь нежелательным образом...

...мы не ожидали, что произойдет нечто подобное...

...я оказался не готов к столь негативному развитию событий...

...я не смог своевременно вмешаться в ситуацию...

...нами уже приняты меры в отношении...

...мы провели соответствующую работу среди сотрудников, обслуживающих наши клиентов...

...виновный в инциденте уволен...

...мы оштрафовали сотрудника... и строго предупредили его...

...ситуация уже нормализовалась и не должна более затруднять наше взаимодействие...

...в настоящее время полностью устранены причины, повлекшие за собой упомянутый инцидент...

Б. Дополнительные формулировки:

Мы надеемся, что данный эпизод не омрачит перспективы нашего сотрудничества...

Мы очень рассчитываем на ванте понимание...

Я полагаю, что Вы далеки от намерений чрезмерно драматизировать ситуацию...

Я хотел бы подчеркнуть нашу готовность предпринять все необходимое для преодоления последствий этого прискорбного случая...

Мы хотели бы сохранить добрые взаимоотношения с Вашим предприятием и...

Мы исходим из того, что имевший место факт является единственным в своем роде за многие месяцы нашего делового партнерства...

Пользуясь случаем, шлю Вам пожелания благополучия и

процветания...

В заключение я еще раз хотел бы засвидетельствовать наше огорчение в связи с произошедшим...

Я намерен вновь подчеркнуть, что искренне сожалею о случившемся...

Мы хотели бы и впредь видеть Вас среди наших постоянных клиентов...

Мы желаем, чтобы Вы как можно скорее забыли об этом недоразумении...

Я верю в прочность наших деловых и дружеских связей, которым, надеюсь, не будет причинен сколь-либо значительный ущерб указанным происшествием...

Всего Вам самого наилучшего...

Всего Вам хорошего...

Мы желаем Вам успехов и всего самого доброго...

Я передаю Вам свои наилучшие пожелания...

Я обращаюсь к Вам с пожеланиями благополучия, мира и счастья...

Мы передаем Вам пожелания процветания и благоденствия...

3. Для писем с выражением сожаления, сочувствия и соболезнования

А. Основные формулировки:

Выражаем (выражаю) Вам (вам)...

Позвольте выразить...

Мы приносим Вам (вам)...

Я выражаю Вам (вам)...

Я обращаюсь к Вам со словами...

Мы свидетельствуем Вам (вам) наше (наши)...

...(наше) сожаление...

...(наше) сочувствие...

...(наши) соболезнования...

...глубокое (глубокие)...

...искреннее (искренние)...

...глубокое и искреннее (глубокие и искренние)...

...в связи с...

... невозможностью...

.. .невыполнимостью...

...тем, что по независящим от нас обстоятельствам мы не можем...

...постигшим Вас (вас) несчастьем...

...постигшим Вас и Ваших близких горем...

...постигшими Вашу организацию неприятностями...

Мы разделяем...

...Ваши (ваши) чувства...

...вашу боль...

...вашу скорбь...

...вашу печаль...

...Ваше огорчение...

... Ваше разочарование...

...горькие...

...сердечную...

...неизбывную...

.. .неизгладимую...

...чрезвычайное...

...глубокое...

Мы понимаем Ваши чувства.

Мы заявляем о поддержке и участии...

Мы воздаем должное...

Мы безмерно сожалеем...

Я сопереживаю...

Я исполнен печали...

Б. Дополнительные формулировки:

От имени...

От имени и по поручению...

От имени сотрудников... и от себя лично...

От имени руководства организации...

От лица общественности...

От своего имени...

Мы предлагаем Вам помощь...

Вы можете рассчитывать на нашу поддержку...

Я заявляю Вам о намерении всячески способствовать...

Мы, как и прежде, с исключительной симпатией...

Я, как и раньше, с большой теплотой и сердечностью...

Вы по-прежнему вправе полагаться на...

4. Для писем по случаю отъезда

А. Основные формулировки:

Засвидетельствовать свою признательность...

Выразить чувство глубокого удовлетворения... Поблагодарить Вас... Высказать Вам свою благодарность...

... за оказанный прием...

...за проявленное гостеприимство...

...за дружелюбное и приветливое отношение...

...за доброжелательность и радушие...
...в связи с окончанием моей миссии в качестве...
...по случаю завершения своей дипломатической миссии...
...поскольку моя торговая миссия завершена и...
...так как мое пребывание в Вашей... подходит к концу...
...я сохраню самые теплые впечатления...
...у нас останутся самые лучшие воспоминания...
...мы с большой теплотой будем вспоминать...
...я продолжаю находиться под исключительно благоприятным впечатлением...
...о днях нашей совместной работы...
...о периоде пребывания в...
...время, отведенное нам судьбой на...
...от проведенных в... недель (месяцев, лет)...

Б. Дополнительные формулировки:

Я просил бы передать в этой связи...

...наилучшие пожелания персоналу...
...наши пожелания благополучия и процветания Вашим близким...
.. .самые искренние и добрые пожелания господину... и госпоже...
...Вам дружеский привет и слова признательности от...

Мы хотели бы надеяться...

...на новую встречу в недалеком будущем...
...на сохранение деловых и дружеских взаимоотношений...
...на укрепление нашего сотрудничества...
...на развитие взаимовыгодных контактов...

5. Для благодарственных писем

А. Основные формулировки:

Благодарю (благодарим) Вас (вас)...
Выражаем благодарность...
Позвольте поблагодарить...
Разрешите выразить свою благодарность...
Настоящим письмом мы выражаем Вам (вам) свою благодарность...
Мы исключительно благодарны Вам (вам)...
Мы имеем намерение поблагодарить Вас (вас)...

Примите нашу благодарность...

...за поздравления...
.. .за соболезнования...
...за содействие в решении...

.. .за приглашение...
...за теплый и дружественный прием...
...за понимание и поддержку в трудную минуту...
...за внимание и заботу...
...за оперативный ответ по существу нашего обращения...
Мы надеемся, что Ваша организация и впредь...
Мы рассчитываем на то, что Вы останетесь в числе наших наиболее надежных партнеров...
Мы высоко ценим прочность и надежность наших деловых и дружеских связей...
Мы выражаем уверенность в том, что у нашего взаимовыгодного партнерства - прекрасные перспективы...
Я крайне удовлетворен состоянием наших деловых контактов и надеюсь...
Я глубоко убежден, что наши организации смогут уже в ближайшие годы существенно расширить сферы сотрудничества...
Я исхожу из обоюдной заинтересованности наших организаций в укреплении дружеских взаимоотношений...
Я всегда готов оказать Вам аналогичную услугу...
Б. Дополнительные формулировки:
Пользуясь случаем, прошу передать...
...руководству организации...
...совету директоров компании...
.. .президенту банка...
...собранию акционеров...
...избирателю округа...
... коллективу предприятия...
.. .Вашим коллегам... ...господину...
...мою благодарность...
...нашу признательность...
...пожелания всего наилучшего ...
...наше удовлетворение...
...приглашение посетить... с ответным визитом...
...наши ответные поздравления в связи с...
...наши новые предложения о сотрудничестве...
...наши уверения в совершеннейшем почтении и преданности...

6. Для рекомендательных писем

А. Основные формулировки:
Рекомендую (рекомендуем)...
...Вам (вам)...

...к Вашему сведению...

Настоящим письмом рекомендую (рекомендуем, рекомендуется)...

...в качестве соискателя вакансии...

...в качестве кандидата на позицию...

Я с удовольствием рекомендую...

...руководству Вашей организации...

...Вашему предприятию...

Мы с большим удовольствием рекомендуем...

.. .господина (госпожу)...

...наших сотрудников...

Я знаю господина (госпожу) как... работника и... человека...

...добросовестного и квалифицированного...

...усердного и инициативного...

...дисциплинированного и ответственного...

...умелого и грамотного...

...порядочного и скромного...

...честного и отзывчивого...

...приветливого и доброжелательного...

...приятного во всех отношениях...

За время работы (стажировки, производственной практики)... он (она) проявил(а) себя...

...с самой лучшей стороны...

.. .наилучшим образом...

...эффективным работником...

...способным руководителем...

....знающим специалистом...

...пунктуальным исполнителем...

...незаменимым сотрудником...

...самым подобающим образом...

Характеристика прилагается...

Отзыв высылается...

Заключение представляется...

Служебная характеристика будет предоставлена с получением соответствующего запроса...

Производственная характеристика приобщена к личному делу, которое может быть выслано в Ваш адрес...

Кроме того, рекомендации имеются от...

Результаты профессионального тестирования отражены в...

Итоги испытаний изложены в...

Б. Дополнительные формулировки:

Буду обязан за содействие в...

Спасибо за внимание к...

Я буду рад, если предлагаемая кандидатура...

Мне будет приятно узнать, что в лице рекомендуемого вы нашли...

Мы надеемся, что рекомендуемый окажется полезен...

Мы полагаем, что такой работник, как... может рассчитывать на место в вашем коллективе...

Мы думаем, что это - одна из лучших кандидатур...

Я не удивлюсь, если рекомендуемый уже в самое ближайшее время...

7. Для писем негативного содержания

А. Основные формулировки:

С сожалением вынуждены сообщить Вам...

С огорчением сообщаем Вам...

С чувством глубокого огорчения ставим Вас в известность...

С большим сожалением извещаем Вас...

Ваша просьба не может быть удовлетворена, поскольку.

Мы вынуждены отклонить Вашу кандидатуру...

Я не нашел убедительных аргументов для того, чтобы согласиться с Вашим предложением...

В сложившихся обстоятельствах я не мог действовать иначе...

Я просил бы сделать Вас из случившегося правильные выводы...

Я хотел бы надеяться, что Вам вполне понятны мотивы моих действий...

Мы полагаем, что Вы не станете усматривать в нашем решении злого умысла...

Мы уверены, что Ваша следующая попытка окажется более успешной...

Б. Дополнительные формулировки:

Позвольте в заключение поблагодарить Вас за проделанную работу...

Разрешите выразить Вам свою благодарность за интерес, проявленный Вами к нашему объявлению...

Мы желаем Вам всего доброго...

Желаю Вам всего самого наилучшего...

8. Для писем с выражением отказа

А. Основные формулировки:

С сожалением должен сообщить...

С большим огорчением вынужден известить Вас...

К моему сожалению...

К моему крайнему огорчению...

... в настоящее время Ваше предложение не может быть принято...

... в данный момент мы не можем принять Ваше предложение...

...я не располагаю возможностью для того, чтобы ответить на ваше предложение положительно...

... наша организация не считает возможным согласиться с Вашим предложением...

Б. Дополнительные формулировки:

Надеюсь, это решение не повлияет на характер наших взаимоотношений...

Полагаю, что Вы с пониманием отнесетесь к нашему решению...

Мы рассчитываем, что Вы правильно поймете мотивы наших действий...

Выражаю надежду на то, что это сообщение будет воспринято Вами должным образом...

9. Для писем, адресованных частным лицам по особым поводам

А. Основные формулировки:

Обстоятельства вынуждают обратиться к Вам за...

...помощью в решении... ...поддержкой в деле... ...содействием в разрешении... ...защитой и состраданием...

Вынужден(а) побеспокоить Вас в связи с обстоятельствами...

.. .печального свойства...

.. .особого характера...

.. .безотлагательного рода...

...весьма срочными и значительными...

Я имею о Вас...

...прекрасные отзывы...

...приятное впечатление...

...только положительные отклики...

...самые лестные мнения...

Ваша деятельность...

...внушает мне уважение...

...воспринимается мною как подвижничество... ...служит примером гражданского служения делу... ...вызывает во мне приязнь и расположение...

Могу ли я рассчитывать на...

... Ваше понимание...

...Вашу помощь...

...Вашу поддержку...

...Ваше содействие...

Б. Дополнительные формулировки:

Я хотел(а) бы надеяться...

...на получение от Вас скорого ответа...

...на действенную помощь в разрешении этого затруднения...

...на проявление понимания всей сложности моего положения...

...на то, что с Вашим участием мне удастся найти правильный выход...

Вы можете связаться со мной...

...в любое удобное Вам время... ...любым предпочтительным для Вас способом... ...как только Вам позволят это обстоятельства... ...как только у Вас появится такая возможность...

10. Для писем-резюме

А. Основные формулировки:

Тому, кого это касается...

Вниманию руководства компании...

Вниманию кадрового агентства...

Вниманию рекрутинговой компании...

Вниманию службы трудоустройства и занятости населения...

Ваше объявление о найме на работу...

...заинтересовало меня своей перспективностью...

...привлекло меня как специалиста в этой области...

.. .побудило меня обратиться к вам, не откладывая дело в долгий ящик...

...стало причиной моего письменного обращения к Вам...

О вакансии я узнал от г-на..., который является... вашей компании...

О Вашем предложении я узнал, посетив сайт компании...

Ваше объявление о приглашении соискателей на позицию... я прочитал в...

Мне порекомендовали обратиться к Вам в...

Я хотел бы предложить Вам свои услуги...

Я убежден, что смогу быть полезен Вашей компании...

Полагаю, что я мог бы оказать Вашей организации помощь в качестве...

Думаю, что мне следует попытаться занять эту вакансию,

поскольку…

Моим последним местом работы была… где я работал в качестве…

Ранее я работал в… (там-то, тем-то)…

До этого я сотрудничал с компанией… где работал… (тем-то);

Сразу после окончания вуза я устроился на работу в (туда-то, тем-то).

Моими основными обязанностями было…

В круг моих обязанностей входило…

Я занимался (тем-то и тем-то - указать конкретно)…

Я выполнял следующую работу…

Б. Дополнительные формулировки:

Своими наиболее ценными профессиональными и личными качествами я считаю следующие…

Я также хотел бы обратить Ваше внимание на следующие свои профессиональные и личные качества…

Я был бы исключительно рад получить от Вас сообщение относительно…

Мне бы доставило большое удовольствие получить от Вас приглашение на собеседование…

Я с готовностью отвечу на интересующие Вас вопросы…

Мне будет приятно встретиться с Вами в любое удобное Вам время…

Вы можете связаться со мной по телефону или электронной почте…

Вот номера телефонов и E-mail адрес, по которым Вам проще всего связаться со мной...

Дополнение к 5.3. Испания

ИСПАНИЯ

Те, кто хочет иметь дело с испанцами, должны в первую очередь признать, что испанцы никогда не ведут себя так, как северяне, и что их шкала ценностей весьма отличается от шкалы ценностей современной эпохи.

Так же как и другие люди, они покупают и продают и ведут себя при этом дружелюбно, но относятся к вам несколько старомодно и больше интересуются вами, чем вашими товарами.

Вам нужно сильно потрудиться, для того чтобы понравиться испанцу. Если вы преуспеете в этом, дело пойдет само собой. Вам нужно показать, что у вас доброе сердце и что вы не относитесь ко всему всерьез. Северяне добросердечны, но они часто искусно скрывают это.

С испанцами нужно говорить так, чтобы они видели в ваших глазах огонек. Их "дистанция комфортного общения" намного меньше, чем у большинства европейцев, и они любят во время беседы иметь зрительный контакт с собеседником. Они более грубы, чем французы, итальянцы или португальцы.

Это самый грубый из всех романских народов. Мачо ("агрессивный, настоящий мужчина") — испанское слово, и природная мужественность бизнесмена с севера оказывает ему добрую услугу в компании испанцев. Деловые женщины с севера также быстро находят взаимопонимание на переговорах с испанскими бизнесменами, так как определенная агрессивность последних дает положительные результаты.

Испанцы очень человечны. При разговоре с ними лучше всего отказаться от своей холодности, забыть о диктате времени, допустить, что в вашей стране действительно случается мелкое жульничество, признаться в некоторых личных грехах или проступках, задавать им какие-нибудь довольно личные вопросы, выпивать с ними, если надо, до 3 часов утра и вообще немного расслабиться.

Расслабляясь в компании испанцев, держите в одном из ближних уголков своего сознания важную мысль: они обидчивы и чувствительны. Вы можете сколько угодно смеяться над французами и немцами, вы можете даже критиковать некоторые испанские обычаи, такие, как сиеста или бой быков, но вы ни при каких обстоятельствах не должны говорить ничего, что могло бы быть истолковано как посягательство на их личное достоинство или честь. Для многих испанцев слово "честь" является важнейшим словом в их языке.

По своему характеру испанцы - серьезны, открыты, галантны, обладают большим чувством юмора и способностью работать в команде.

Испанские бизнесмены большое значение придают переговорам между людьми, занимающими равное положение, а так как они любят поговорить, то регламент встреч зачастую может быть нарушен. Одежда на переговорах состоит из классического костюма, белой рубашки, непременно начищенной обуви.

Деловых партнеров не принято приглашать домой, если же такое случится, то будут правильно восприняты принесенные вами цветы и вино.

В 14 часов в Испании завтракают, обедают - в 22 часа. Запретными темами за столом являются: гражданская война во время правления Франко, коррида, личная жизнь.

Если вас просят остаться на завтрак - не принимайте этого приглашения: оно является простой формальностью. Если его повторяют - снова откажитесь. Только после третьего раза можно принять приглашение, так как на этот раз оно будет искренним, а не просто жестом вежливости.

Как ни странно прибывать в точно назначенное время не принято - непременно нужно опаздывать на 15-20 мин.

Никогда не следует наносить визиты в часы послеобеденного отдыха. В поезде обязательно предложите вашим соседям закусить вместе с вами. Они откажутся, так же как и вы должны это сделать, если это будет предложено вам.

2. Продуктивное слушание: в книге Х. Корнелиуса и Ш.Фейра

3.1. Принцип 9— Д.Ролса

3.5. Профессиональные кодексы—М.Бенсон

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Аверченко, Л. К. Управление общением: Теория и материалы и практикумы для специального работника: Учеб. пособие[Текст] / Л. К. Аверченко. М., 1999.

Аверьянова, Л.В. Деловой английский: Учебное пособие[Текст] / Л.В. Аверьянова. М., 1999.

Аграшенков, А.В. Психология на каждый день[Текст] / А.В. Аграшенков. М., 1997.

Азбука делового общения[Текст]. М., 1991.

Айви, А. Лицом к лицу: Практич. пособие для освоения приемов и навыков делового общения[Текст] / А .Айви. Новосибирск, 1995.

Актуальные проблемы культуры речи[Текст] / Под ред. В.А. Ицковича. М.,1970.

Александров, Д.Н. Риторика: Учебное пособие для вузов[Текст] / Д.Н.Александров.М., 2000.

Алексеев, А.А. Аргументация. Познание. Общение[Текст] / А.А. Алексеев. М., 1991.

Алексеев, А.А., Громова Л.А. Поймите меня правильно (как найти свой стиль мышления, обрести взаимопонимание с людьми) [Текст] / А.А. Алексеев, Л.А. Громова. СПб.,1993.

Андреев, В. И. Деловая риторика: Практический курс[Текст] / В. И.Андреев. Казань, 1993.

Андреев, В.И. Деловая риторика[Текст] / В. И.Андреев. М., 1995.

Арредондо, Л. Искусство деловой презентации: Пер. с англ. [Текст] / Л.Арредондо. Челябинск, 1998.

Атватер, И. Я Вас слушаю: Пер. с англ. 2-е изд. [Текст] / И .Атватер. М., 1988.

Ашукин, И.С., Ашукина, М.Т. Крылатые слова[Текст] / И.С. Ашукин, М.Т. Ашукина.М., 1987.

Баева, О.А. Ораторское искусство и деловое общение[Текст] / О.А. Баева. Мн., 2002.

Баранов, А.Н., Казакевич, Е.Г. Парламентские дебаты: традиции и новации[Текст] / А.Н. Баранов, Е.Г. Казакевич. М., 1991.

Беклишев, Д.В. Манеры и поведение делового человека[Текст] / Д.В. Беклишев.М., 1993.

Беличков, Ю.А. Говорим ясно и просто[Текст] / Ю.А. Беличков.М., 1980.

Бенни М. Как развить навыки делового общения: Пер. с англ.

[Текст] / М.Бенни. Челябинск, 1999.
Берков, В. Ф., Михайлов, В. А. Полемика: как ее вести[Текст] / В.Ф.Берков, В. А Михайлов. Мн., 1975.
Берков, В.Ф., Яскевич, Я.С. Культура диалога: Учеб.-метод. пособие[Текст] / В.Ф.Берков, Яскевич Я.С. Мн., 2002.
Берн, Э. Игры, в которые играют люди: Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры: Психология человеческой судьбы: Пер. с англ. [Текст] / Э .Берн. Мн., 1998.
Бернацкий, Г.Г. Культура политической дискуссии[Текст] / Г.Г. Бернацкий. Л., 1991.
Богданов, В. В. Речевое общение: Прагмат. и семант. аспекты[Текст] / В. В.Богданов, Л., 1990.
Борунков, А.Ф. Дипломатический протокол России[Текст] / А.Ф. Борунков.М., 2001.
Браим, И.Н. Культура делового общения[Текст] / И.Н. Браим.Мн., 1998.
Бронинг, Г. Руководство по ведению переговоров[Текст] / Г.Бронинг. М., 1996.
Вансовская, Л.И. Практикум по технике речи[Текст] / Л.И. Вансовская. СПб., 1997.
Василенко, Ю.С. Постановка речевого голоса[Текст] / Ю.С. Василенко. М., 1990.
Васильева, А. Н. Основы культуры речи[Текст] / А. Н. Васильева. М., 1990.
Введенская, Л. А., Павлова, Л. Г. Культура и искусство речи. Современная риторика. 2-е изд. [Текст] / Л. А. Введенская, Л. Г. Павлова. Ростов-на-Дону, 1999.
Введенская, Л.А., Павлова, Л.Г. Деловая риторика: Учебное пособие для вузов[Текст] / Л. А. Введенская, Л. Г. Павлова. Ростов-на-Дону, 2001.
Винокур, Т. Г. Говорящий и слушающий[Текст] / Т.Г.Винокур. М., 1994.
Винокур, Т.Г. Выразительность речи лектора[Текст] / Т.Г.Винокур. М., 1979.
Власова, Л.В., Сементовская, В.К. Деловое общение[Текст] /Л.В.Власова, В.К Сементовская. Л., 1980.
Вуд,Дж., Сарре, Ж. Дипломатический церемониал и протокол: Пер. с англ. Изд. 2-е испр. и доп. [Текст] / Дж.Вуд, Ж .Сарре. М., 1976.
Гаймакова, Б.Д. и др. Мастерство эфирного выступления[Текст] / Гаймакова Б.Д. и др.М., 1993.

Головин, Б.Н. Как правильно говорить[Текст] / Б.Н. Головин. М., 1988.

Головин, Б.Н. Основы культуры речи[Текст] / Б.Н. Головин. М., 1988.

Голуб, И.Б., Розенталь Д.Э. Секреты хорошей речи[Текст] / И. Б .Голуб . М., 1993.

Гольдин, В.Е. Речь и этикет[Текст] / В.Е .Гольдин . Мн., 1983.

Горбачевич, К.С. Нормы современного русского литературного языка[Текст] / К.С. Горбачевич.М., 1981.

Гохман, О.Я., Надеина, Т.М. Основы речевой коммуникации[Текст] / О.Я.Гохман, Т.М. Надеина.М., 1997.

Грачев, Ю. Н. Ведение переговоров с инофирмами.2-е изд. [Текст] / Ю.Н.Грачев. М.,2000.

Далецкий ,Ч.Б. Практикум по риторике[Текст] / Ч .Б.Далецкий. М., 1996.

Далецкий, Ч.Б. Военная риторика России[Текст] / Ч .Б.Далецкий. М., 2000.

Далецкий, Ч.Б. Риторика: заговори, и я скажу, кто ты: Учебное пособие[Текст] / Ч .Б.Далецкий . М.,2003.

Деловой протокол и этикет[Текст] . М., 1992.

Джей, Э. Эффективная презентация: Пер. с англ. [Текст] / Э .Джей. Мн., 1996.

Дзюбенко, О.Г., Присяжный, Т.В. Культура дискуссии[Текст] / О.Г.Дзюбенко,Т.В. Присяжный. Киев, 1990.

Дискуссионная речь и полилог: Метод. рекомендации[Текст] / Сост. О. Г. Дзюбенко. Киев, 1989.

Добрович, А.Б. Общение: наука и искусство[Текст] / А.Б. Добрович. М., 1980.

Добсон,Э. Как писать деловые письма [Текст] / Э. Добсон. Челябинск, 1997.

Дорогова, Л.Н. Основы мастерства публичных выступлений[Текст] / Л.Н .Дорогова.М., 1989.

Доценко, Е.Л. Психология манипуляции[Текст] / Е.Л Доценко. М., 1996.

Дюбуа, Ж. и др. Общая риторика: Пер. с фр. [Текст] / Ж.Дюбуа и др. Благовещенск, 1999.

Егидес, А.П. Лабиринты общения[Текст] / А.П. Егидес.М., 1999.

Жесты и мимика в русской речи[Текст]. М., 1991.

Жуков Ю.М. Эффективность делового общения[Текст] / Ю. М. Жуков . М., 1988.

Зарецкая, Е.Н. Риторика: Теория и практика речевой коммуникации[Текст] / Е.Н. Зарецкая. М., 2001.
Иванова, С.Ф. Специфика публичной речи[Текст] / С.Ф. Иванова. М., 1978.
Иванова-Лукьянова, Г.Н. Культура устной речи[Текст] / Г.Н.Иванова-Лукьянова. М., 1998.
Ивин, А.А. Искусство правильно мыслить[Текст] / А.А .Ивин. М., 1990.
Ивин, А.А. Основы теории аргументации[Текст] / А.А .Ивин. М., 1997.
Искусство разговаривать и получать информацию. Хрестоматия[Текст]. М., 1993.
Карнеги, Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей[Текст] / Д.Карнеги. М., 1990.
Карнеги, Д. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично: Пер. с англ. [Текст] / Д.Карнеги. М., 1994.
Касаткин, С.Ф. Обратная связь в устном выступлении[Текст] / С.Ф. Касаткин. М., 1984.
Клюев, Е. В. Речевая коммуникация: Учебное пособие для университетов и вузов[Текст] / Е. В. Клюев. М., 1998.

Книгге, А. Об обращении с людьми[Текст] / А .Книгге.М., 1994.
Козаржевский, А.Ч. Искусство полемики[Текст] / А.Ч .Козаржевский. М., 1972.
Козаржевский, А.Ч. Мастерство устной речи[Текст] / А.Ч. Козаржевский. М., 1984.
Козлянинова, О.Н. Произношение и дикция[Текст] / О.Н. Козлянинова. М., 1977.
Кондратьева, С.И., Маслова Е.Л. Деловая переписка[Текст] / С.И.Кондратьева, Е.Л. Маслова. М., 2001.
Котий, Г.А., Галюмисаров, В. Р. Образцы деловой переписки на английском и русском языках. Практич. пособие[Текст] / Г.А. Котий, В. Р. Галюмисаров. М., 1995.
Кохтев, Н.Н. Ораторская речь: стиль и композиция[Текст] / Н.Н.Кохтев. М., 1992.
Кохтев, Н.Н., Розенталь, Д.Э. Речевое мастерство лектора[Текст]/Н.Н.Кохтев, Д.Э. Розенталь. М., 1987.
Кохтев,Н. Н. Риторика[Текст] / Н. Н. Кохтев. М., 1994.
Крижанская, Ю. С., Третьяков, В. П. Грамматика общения[Текст] / Ю. С. Крижанская, В. П. Третьяков. Л., 1990.
Кузин, Ф.А. Культура делового общения: Практическое пособие

для бизнесменов[Текст] / Ф.А. Кузин.М., 2000.

Кузнецов, И.Н. Практикум по риторике[Текст] / И.Н. Кузнецов. Мн., 2004.

Кузнецов, И.Н. Современная риторика[Текст] / И.Н. Кузнецов. М., 2003.

Кузнецов, И.Н. Технология делового общения[Текст] / И.Н. Кузнецов. Мн., 1999.

Культура парламентской речи[Текст]. М., 1994.

Культура русской речи: Учебник для вузов [Текст] / Под ред. Л.К. Граудиной и Е.Н. Ширяева. М., 1999.

Культура устной и письменной речи делового человека: Справочник. Практикум[Текст]. М„ 1997.

Кухаренко, А.А. Интерпретация текста[Текст] / А.А. Кухаренко. М., 1988.

Лабунская, В.А. Невербальное поведение[Текст] / В.А. Лабунская. Ростов на-Дону, 1986.

Лебедев, К.А. Примеры военного красноречия[Текст] / К.А .Лебедев. М., 1907.

Лебедева, М.М. Вам предстоят переговоры[Текст] / М.М .Лебедева. М., 1993.

Леммерман, X. Учебник риторики: Тренировка речи с упражнениями: Пер. с нем. [Текст] / Х. Леммерман М., 1997.

Литвинцева, Н.А. Психологические аспекты подбора и проверки персонала[Текст] / Н.А. Литвинцева.М., 1997.

Львов,М.Р. Основы теории речи[Текст] / М.Р. Львов. М., 2000.

Львов,М.Р. Риторика. Культура речи[Текст] / М.Р. Львов . М., 2002.

Львова, С.И. Язык в речевом общении[Текст] / С.И. Львова . М., 1991.

Льюис, Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе[Текст] / Р.Д .Льюис. М., 1999.

Маркичева,Т.Б., Ножин, Е.А. Мастерство публичного выступления[Текст] / Т.Б. Маркичева, Е.А. Ножин.М., 1989.

Мартин, Д. Манипулирование встречами: Как добиться чего Вы хотите, когда Вы этого хотите . Пер. с англ. [Текст] / Д .Мартин.Мн., 1996.

Мартин, Д. Трудный разговор. Как справиться с затруднительными ситуациями: Пер. с англ. [Текст] / Д .Мартин. Мн., 1996.

Мастенбрук, В. Переговоры[Текст] / В. Мастенбрук. Калуга, 1993.

Мастера красноречия: Очерки[Текст] . М., 1991.

Минеева, С.А. Полемика — диспут — дискуссия[Текст] / С.А. Минеева.М., 1990.

Михайличенко, Н.А. Риторика[Текст] / Н.А. Михайличенко. М., 1994.

Михальская, А.К. Основы риторики: Мысль и слово[Текст] / А . К. Михальская. М., 1996.

Михневич, А. Е. Ораторское искусство лектора[Текст] / А. Е. Михневич.М., 1984.

Мицич, П. Как проводить деловые беседы[Текст] / П.Мицич . М., 1983.

Молочков, Ф.Ф. Дипломатический протокол[Текст] / Ф.Ф .Молочков. М., 1988.

Николаев, Т.М. Жест и мимика в публичной речи[Текст] / Т.М. Николаев. М., 1972.

Никольская, С.Т. Техника публичной речи[Текст] / С.Т. Никольская. М., 1980.

Ножин, Е.А. Мастерство устного выступления[Текст] / Е.А. Ножин. М., 1989.

Одинцов, В. В. Структура публичной лекции[Текст] / В. В. Одинцов. М., 1976.

Павлова, Л.Г. Спор, дискуссия, полемика[Текст] / Л.Г.Павлова. М., 1991.

Панасюк, А. Ю. Как победить в споре, или искусство убеждать[Текст] / А. Ю.Панасюк. М., 1998.

Паневчик, В.В. Деловое письмо: Практическое пособие[Текст] / В.В.Паневчик. Минск, 2001.

Панкратов, В.Н. Искусство управлять людьми[Текст] / В.Н. Панкратов. М.,1999.

Панкратов, В.Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация[Текст] / В.Н. Панкратов. М., 2000.

Панкратов, В.Н. Уловки в спорах и их нейтрализация[Текст] / В.Н. Панкратов.М., 1996.

Панфилова, А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учебное пособие[Текст] / А. П .Панфилова.СПб, 1999.

Пиз, А. Язык телодвижений[Текст] / А.Пиз. Новгород, 1992.

Поварнин, С.И. Спор. О теории и практике спора[Текст] / С.И. Поварнин. СПб., 1996.

Подобед, А.С. Практическая риторика[Текст] / А.С. Подобед. Мн., 2001.

Порубов, Н.И. Риторика[Текст] / Н.И. Порубов.Мн., 2002.

Проведение деловых бесед и переговоров. Воронеж, 1991.
Рахманин, Л. В. Стилистика деловой речи и редактирование служебных документов[Текст] /Л. В. Рахманин. М., 1988.
Речевое общение: проблемы и перспективы: Сб. научно-аналитических обзоров[Текст].М., 1983.
Рогожин, М.Ю. Документы делового общения[Текст] /М. Ю. Рогожин. М., 2002.
Розенталь, Д.Э. Культура речи[Текст] / Д.Э. Розенталь.М., 1964.
Розенталь, Д.Э., Голуб, И.Б. Секреты хорошей речи[Текст] / Д.Э. Розенталь, И.Б. Голуб. М., 1993.
Русецкий, В.Ф. Основы техники речи[Текст] / В.Ф. Русецкий. Мозырь, 1992.
Русская разговорная речь[Текст] . М., 1983.
Сикорский, Н.И. Теория и практика редактирования[Текст] / Н.И. Сикорский. М., 1971.
Симоненко, Ю.А. Искусство разбираться в себе и других[Текст] / Ю.А. Симоненко.. Л., 1990.
Скворцов, Л. И. Культура русской речи: Словарь-справочник[Текст] / Л.И.Скворцов. М., 1995.
Скворцов,Л.И. Правильно ли мы говорим по-русски? Справочное пособие по произношению, ударению и словоупотреблению[Текст] / Л.И.Скворцов. М., 1983.
Смелкова, З. С. Азбука общения[Текст] /З. С.Смелкова. Самара, 1994.
Совкова, З.И. Техника речи[Текст] / З.И. Совкова. М., 1988.
Сопер, П. Основы искусства речи[Текст] / П. Сопер. М., 2000.
Спивак, В.А. Корпоративная культура[Текст] / В.А. Спивак.СПб., 2001.
Спиллейн, М. Имидж мужчины: Пособие для преуспевающего мужчины / Пер. со словацк. [Текст] / М.Спиллейн. М., 1996.
Стернин, И.А. Практическая риторика[Текст] / И.А. Стернин. М., 1993.
Стешов, А. В. Как победить в споре[Текст] / А. В .Стешов. Л., 1991.
Стешов, А.В. Устное выступление: логика и композиция[Текст] / А. В. Стешов. Л., 1989.
Сухарев, В. А. Мы говорим на разных языках[Текст] / В. А. Сухарев. М., 1998.
Успенский, Л.В. Культура речи[Текст] / Л.В .Успенский. М., 1976.
Уткин, Э.А. Этика бизнеса[Текст] / Э.А. Уткин. М., 1998.

Ушакова, Т.Н. и др. Речь человека в общении[Текст] / Т.Н. Ушакова и др. М., 1989.

Форминовская, Н.И. Речевой этикет и культура общения[Текст] / Н.И. Форминовская. М., 1989.

Холопова, Т. И., Лебедева, М. М. Протокол и этикет для деловых людей[Текст] / Т. И. Холопова, М. М. Лебедева. М., 1994.

Хомский, Н.А. Язык и мышление: Пер. с англ. [Текст] / Хомский Н. А. Благовещенск**,** 1999.

Шейнов, В. П. Искусство убеждать: Учебно-практическое пособие[Текст] / В.П. Шейнов. М.,2000.

Шейнов, В.П. Как управлять другими. Как управлять собой: Искусство менеджера. 2-е изд. [Текст] / В.П. Шейнов. М., 1997.

Шихирев, П.Н. Введение в российскую деловую культуру[Текст] / П.Н. Шихирев. М., 2000,

Шкатова, Л.А. Средства и приемы выразительности речи[Текст] / Л.А. Шкатова. М., 1995.

Шмидт, Р. Искусство общения[Текст] / Р.Шмидт. М., 1992.